

Antti Levomäki

# Asiakkuudenhallinnan kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa

Metropolia Ammattikorkeakoulu  
Insinööri (AMK)  
Tuotantotalous  
Insinööri  
25.4.2012

Tekijä Otsikko	Antti Levomäki Asiakkuudenhallinnan kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa
Sivumäärä Aika	46 sivua + 2 liitettä 25.4.2012
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	kansainvälinen ICT-liiketoiminta
Ohjaajat	tekninen johtaja Mikko Leppänen yliopettaja Thomas Rohweder
<p>Tämän insinöörityön aiheena oli Ramboll Finland Oy:n asiakkuudenhallinta. Yrityksessä koettiin, että heidän asiakkuudenhallintansa ei ollut enää ajan tasalla eikä tarkoituksenmukainen. Työssä tuli selvittää asiakkuudenhallinnan nykytila ja laatia sille kehitysehdotuksia. Lisäksi asiakkuudenhallinnasta tuli luoda prosessikaavio.</p> <p>Työ jakautui kahteen osaan, jonka ensimmäisessä osassa käytiin teoreettisesti läpi asiakaslähtöisyyteen liittyviä aiheita, kuten asiakassegmentointia, myynnin ohjausta ja asiakaslähtöisyyden uhkia. Pääpaino oli kuitenkin ennen kaikkea asiakkuudenhallintaan liittyvissä asioissa. Nykytilaa kartoitettiin tutustumalla yrityksen laatu-järjestelmään ja erityisesti sen asiakkuudenhallintaan liittyviin aiheisiin.</p> <p>Työn toisessa osassa haastateltiin 18 henkilöä ja haastatteluiden vastaukset analysoitiin. Haastattelu- ja teoria-aineistoon perustuen laadittiin kehitysehdotukset yrityksen asiakkuudenhallintaan ja luotiin prosessikaavio kuvaamaan yrityksen asiakkuudenhallintaprosessia. Prosessikaavio jäi kuitenkin vain yrityksen käyttöön erillisenä liitteenä.</p> <p>Haastatteluvastauksissa selkeimmin esiin tulleet asiat olivat tiedonkulku ja sen ongelmat, etenkin organisaation sisällä, sekä ohjelmistoihin ja työkaluihin liittyvät asiat. Lisäksi asiakkuudenhallinnan prosessin lähes täydellinen puuttuminen, ainakin tietotasolla, tuli selkeästi esille.</p> <p>Ehdotuksia yrityksen asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi kertyi paljon, mutta tärkeimmät liittyvät ennen kaikkea tiedon kulkuun ja ohjelmistoihin. Ehdotusten käyttöönotosta ja aikatauluista sekä niiden vastuutahoista on myös tehty taulukko, jota yritys voi hyödyntää asiakkuudenhallintansa kehittämisessä.</p>	
Avainsanat	asiakkuudenhallinta, asiakaslähtöisyys, asiakassegmentointi

Author Title Number of Pages Date	Antti Levomäki Developing Customer Relationship Management in a Consultant Organization 46 pages + 2 appendices 25 April 2012
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management and Engineering
Specialisation option	Global ICT Business
Instructors	Mikko Leppänen, Technical Director Thomas Rohweder, Principal Lecturer
<p>This thesis explores customer relationship management at Ramboll Finland Oy. People at the company felt that their customer relationship management was no longer up-to-date or feasible. The purpose of this thesis was to examine the current state of the company's customer relationship management and to provide proposals for further development. An additional purpose was to make a flow chart of the customer relationship management process.</p> <p>The thesis was built in two parts. The first part focused on researching theories on customer orientation-related topics, such as customer segmentation, sales management and customer-oriented threats. The emphasis, however, was on customer relationship management issues. The current state was examined by exploring the company quality system and especially the parts related to customer relationship management.</p> <p>The second part included interviews for 18 people and the analysis of the interview notes. The improvement suggestions for enterprise customer relationship management were based on the interviews and the theoretical data. Also a flow chart was created to describe the company's customer relationship management process. The flow chart of the company is, however, only available for the company as a separate attachment.</p> <p>The interview responses show clearly that there are problems with communication flow, especially within the organization, as well as with software and tools. Additionally, the findings indicate that awareness of a customer relationship management process was almost completely lacking.</p> <p>Many suggestions for the improvement of customer relationship management in the company were accumulated, the most relevant of them having to do with communication and software. A table of the improvement suggestions was made to show the timetable and people responsible for the improvements. The company can utilize the table in the development of their customer relationship management process.</p>	
Keywords	Customer Relationship Management, Customer Oriented Approach, Customer Segmentation

# Sisällys

## Lyhenteet

1	Johdanto	1
1.1	Yritys	1
1.2	Työn lähtökohdat	2
1.3	Työn tavoite ja rajaukset	4
1.4	Työn toteutus	4
2	Asiakaslähtöisyyden parhaat käytännöt	6
2.1	Asiakkuudenhallinta	6
2.1.1	Asiakkuudenhallinnan muodot	7
2.1.2	Asiakkuudenhallinnan hyödyt	9
2.2	Asiakassegmentointi	10
2.3	Myynnin ohjaaminen	11
2.4	Asiakaslähtöisyyden sudenkuopat	13
2.5	Yhteenveto	15
3	Aineiston keruu ja analysointi	17
3.1	Aineiston keruu haastattelemalla	17
3.2	Aineiston analysointi	18
4	Haastatteluiden tulokset	19
4.1	Asiakkuudenhallinta, sen hyödyt ja mahdollisuudet	19
4.2	Asiakkuudenhallinnan resurssit	21
4.3	Nykyisen asiakkuudenhallinnan vahvuudet ja heikkoudet	22
4.4	Asiakkuudenhallinnan ajantasaisuus	26
4.5	Asiakkuudenhallinnan kehittäminen	27
4.6	Asiakkuudenhallintaprosessi ja asiakassegmentointi	28
4.7	Avainasiakkuuksien hallinta	29
4.8	Asiakaslähtöisyyden sudenkuopat	29
4.9	Asiakkuudenhallintaohjelmat ja työkalut	30
4.10	Laatujärjestelmä ja henkilökohtainen asiakastoimintasuunnitelma	31
4.11	Yhteenveto	32

5	Asiakkuudenhallinnan kehittämis ehdotukset	34
5.1	Asiakkuudenhallinnan resurssit ja prosessi	34
5.2	Koulutus	36
5.3	Tiedon kulku	37
5.4	Muutoksista ja ongelmista tiedottaminen	37
5.5	Asiakassuhteet ja -tilaisuudet	38
5.6	Asiakassegmentointi	38
5.7	Avainasiakkuudet ja projektipäällikön tehtävät	39
5.8	Laatujärjestelmä	39
5.9	Asiakkuudenhallintaohjelmat ja henkilökohtaiset toimintasuunnitelmat	40
6	Käyttöönottosuunnitelma	42
7	Johtopäätökset	44
7.1	Yhteenveto	44
7.2	Arviointi	44
	Lähteet	46
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	
	Liite 2. Asiakkuudenhallintaprosessi (vain yrityksen käyttöön)	

## Lyhenteet

BSC	Balanced Scorecard. Toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo.
CRM	Customer Relationship Management. Asiakkuudenhallinta.
CV	Curriculum vitae. Ansioluettelo.
KAM	Key Account Management. Avainasiakkuuksien hallinta.
T & K	Tutkimus- ja kehitystyö.

## 1 Johdanto

Asiakaslähtöisyyden hyödyt ovat joillain aloilla olleet tiedossa jo kauan, mutta siitä on melko lyhyessä ajassa tullut asia, jonka hyötyjä aletaan ymmärtää kaikilla aloilla. Ennen yritykset tuottivat tuotteita, joita asiakkaat ostivat, ja asiakkuudet säilyivät lähes itsestään. Nykyään kuitenkin palvelun laatu eli käytännössä asiakkaan ymmärtäminen ja asiakkaasta huolehtiminen ovat nousseet tärkeiksi tekijöiksi asiakassuhteissa, ja asiakkuus sekä asiakkaan luottamus täytyy periaatteessa voittaa jokaisella kerralla uudelleen ja uudestaan. Jatkuvilla ja hyvin toimivilla asiakkuudenhallintaprosesseilla voidaan luoda hyvät edellytykset asiakassuhteiden vahvistamiseen ja niiden jatkuvuuteen. Huonolla asiakastyöskentelyllä sen sijaan voidaan menettää paljon asiakkaita asiansa paremmin hoitaville kilpailijoille.

Seuraavissa alaluvuissa on kuvailtu yritystä, jolle tämä insinöörityö tehtiin, sekä työn lähtökohtia ja yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilaa. Lisäksi on kerrottu työn tavoitteista ja rajouksista, sekä työn toteutuksesta. Tämän jälkeen on käyty läpi aiheen teoriaa ja kerrottu haastatteluiden tekemisestä sekä niiden tuloksista. Lisäksi on laadittu kehittämis ehdotukset yrityksen asiakkuudenhallintaan liittyen sekä niiden käyttöönotto-suunnitelma. Lopuksi on kirjoitettu johtopäätökset raportista.

### 1.1 Yritys

Yritys, jolle insinöörityöni tein, on Ramboll Finland Oy. Ramboll Finland on osa kansainvälistä Ramboll Groupia, joka on suuri insinööri-, suunnittelu- ja konsulttitoimisto. Ramboll Groupilla on yli 200 toimistoa 23 maassa. Ramboll Group perustettiin Kööpenhaminassa 1945 nimellä Rambøll & Hannemann. Yhtiön keskeisimmät toiminta-alueet ovat Pohjois-Eurooppa, Venäjä, Intia ja Lähi-itä. Ramboll Group tarjoaa palveluja useilla eri toimialoilla. Näitä ovat rakennussuunnittelu, liikenne, ympäristö, energia, öljy ja kaasu, tietoliikenne sekä johdon konsultointi. Yhtiössä toimii yhteensä yli 10 000 työntekijää. [Company Profile; Ramboll Group A/S: Private Company Information 2012.]

Ramboll Finlandin historia ulottuu 1960-luvulle asti, jolloin perustettiin silloinen Viatek. 1990-luvun alusta lähtien se kuului ruotsalaiseen Scandiaconsult-konserniin, joka taas yhdistyi 2003 tanskalaiseen Ramboll-konserniin. Ramboll Finlandilla on Suomessa lähes

30 toimistoa, joissa työskentelee noin 1 400 työntekijää. Yhtiön pääkonttori sijaitsee Espoossa. Ramboll Finland on suunnittelu- ja konsulttialan yhtiö, joka tarjoaa rakentamiseen, tuotekehitykseen ja ylläpitoon liittyviä suunnittelu- ja konsulttipalveluita eri markkinoilla, kuten talo-, infra-, vesi- ja ympäristötoimialoilla sekä johdon konsultoinnissa. Yritys tuottaa palveluita ministeriöille, virastoille ja laitoksille, kaupungeille ja kunnille sekä yrityksille ja yhdistyksille. [Yritys; Ramboll Finland Oy: Private Company Information 2012.]

## 1.2 Työn lähtökohdat

Kesällä 2011 Ramboll Finlandilla kesätoissa ollessani yrityksessä käytiin keskustelua asiakastoiminnasta ja asiakkuudenhallinnan tilasta. Laatujärjestelmän asiakkuudenhallintaosion ei nähty enää vastaavan nykypäivän vaatimuksiin, eikä yrityksessä koettu, että siitä saataisiin parasta mahdollista hyötyä irti. Laatujärjestelmän edellinen suurempi muutos- ja kehitystyö tehtiin 2007–2008, mutta asiakkuudenhallintaosiota ei ollut käytännössä päivitetty tämän jälkeen.

Asiakkuudenhallinnan tärkeyttä ei voi nykyliiketoiminnassa korostaa liikaa. Asiakkaisiin ollaan kontaktissa jatkuvasti enemmän ja enemmän, jolloin asiakastoiminnan ja asiakkuudenhallinnan merkitys korostuu. Myös asiakkuuksien tärkeyden ja hyödyn määrittely sekä parhaiden asiakkuuksien säilyttäminen tulevat olemaan tulevaisuudessa yhä tärkeämpiä.

Rambollin laatujärjestelmä on kolmitasoinen. Ylimmän tason muodostavat Laatukäsikirja, toimintaohjeet ja Ympäristökäsikirja. Laatukäsikirjassa kuvataan Ramboll Finlandin laatupolitiikka ja laatujärjestelmä, ja Ympäristökäsikirjassa yrityksen ympäristöjärjestelmä. Toisella tasolla ovat projektiohjeet ja kolmannella tasolla tekniikka-alojen omat ohjeet.

Laatukäsikirjassa pyrkimys pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin sisältyy laatupolitiikkaan. Lisäksi Laatukäsikirja sisältää osion nimeltään Asiakkuuden hoito, missä kerrotaan, että hyvin ja luotettavasti tehdyt projektit ovat tärkein asia asiakkuuden hoidossa. Avainasiakkaiden tunnistamista ja asiakkaiden kanssa tehtävää kehitystyötä korostetaan myös. Lisäksi on mainittu, että asiakkaiden määrittely ja asiakastoiminnot tulisi hoitaa yksikökohtaisesti ja että konsernitason koordinointi tapahtuu strategiatyön yhteydessä.



Varsinaisesti asiakkuudenhallinnan ohjeistus kuuluu projektiohjeisiin, jossa se on tällä hetkellä otsikoitu Asiakashankinnaksi, jonka alakohtana on asiakashallinta. Asiakashankinta-otsikon alle kuuluu lisäksi kuvaus hankkeiden seurannasta sekä julkisista hankinnoista. Asiakassuhteiden hoitamisesta on laadittu lisäksi erillinen ohje Asiakassuhteen hallinta.

Vuonna 2007 päivitettyssä ohjeessa on kattavasti kerrottu asiakastoiminnasta. Ensimmäisessä osassa on kerrottu toimintatavoista. Aluksi on kerrottu asiakkaan tarpeista ja niihin vastaamisesta sekä kommunikoinnista, kuuntelemista korostaen. Sitten on kerrottu palveluiden tarjonnasta, yhteydenpidosta, asiakassuhteen jalostuksesta ja tietokannan ylläpidosta. Lopuksi on kerrottu uusien asioiden ja tapojen etsimisestä, lisäarvon tuottamisesta sekä asiakaspalautteesta.

Toisessa osassa on kerrottu asiakastoiminnan organisoinnista ja työkaluista. Organisointiin liittyvät yrityksen organisaatio, projektitoiminta ja tekniikkaryhmätoiminta. Lisäksi on kerrottu uusien palveluiden tarjoamisesta vanhoille asiakkaille ja vanhojen palveluiden tarjoamisesta uusille asiakkaille sekä avainasiakkuustoiminnasta. Työkaluissa on mainittu BSC (balanced scorecard), LaatuJärjestelmä ja Maconomy.

Balanced Scorecard on yrityksen visiosta ja strategiasta rakennettu mittaristo, jonka avulla voidaan kuvailla yrityksen aineetonta omaisuutta ja sen toimivuutta. Tällaisia asioita ovat muun muassa työntekijöiden osaaminen ja motivaatio, prosessien tehokkuus sekä asiakassuhteet. [Malmi ym. 2002: 15-16, 59.]

Maconomy on yrityksen toiminnanohjausjärjestelmä, jota käytetään erityisesti projektien laskutukseen ja kirjanpitoon. Lopuksi on vielä kerrottu asiakasasioiden mahdollisista sudenkuopista ja muista uhista.

Lisäksi yrityksen laatuJärjestelmään liittyvät oleellisesti LaatuKortti ja asiakaspalautteet. LaatuKortista voi etsiä kaikista projekteista erilaisia tietoja, kuten hankkeen nimi- ja tilaajatiedot, sopimusmuodon tiedot sekä budjetin. Asiakaspalautteet otetaan huomioon ja niistä pyritään oppimaan, jotta yrityksen toimintaa voitaisiin parantaa niin projekteissa kuin asiakasasioissa.

### 1.3 Työn tavoite ja rajaukset

Tämän insinöörityön tavoitteena oli kartoittaa, miten Ramboll Finland Oy:n asiakkuudenhallintaan liittyviä asioita tällä hetkellä toteutetaan sekä yksiköissä että yritystasolla. Tämän pohjalta tulisi päivittää laatujärjestelmän kuvaus vastaamaan paremmin nykytilannetta. Lisäksi pyrittiin löytämään nykymallin vahvuudet ja heikkoudet sekä saamaan kehitysideoita asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi yrityksen tarpeita paremmin vastaavaksi. Lisäksi asiakkuudenhallinnasta oli tarkoitus luoda prosessikaavio, joka kuitenkin liitteenä jäisi vain yrityksen käyttöön.

Tämän työn tarkoituksena ei ollut antaa Ramboll Finland Oy:lle valmista "avaimet käteen" -ratkaisua eikä suunnitella CRM-ohjelmistoa, vaan tuoda esille kehitysehdotuksia, joiden pohjalta yritys voisi kehittää asiakkuudenhallintaansa.

### 1.4 Työn toteutus

Työn toteutus oli prosessi, joka jakaantui pienempiin osaprosesseihin. Aluksi selvitettiin työn lähtökohdat ja tutustuttiin aiheen teoriaan. Sen jälkeen kerättiin aineistoa haastattelemalla 18 henkilöä ja analysoitiin haastatteluaineisto. Lopuksi laadittiin kehitysehdotukset ja tehtiin loppujohtopäätökset. Kuviossa 1 on kuvattu prosessikaavio työn etenemisestä.



Kuvio 1. Työn toteutusprosessi.

Haastatteluihin pyydettiin yhdessä yrityksen edustajien kanssa valittuja työntekijöitä sekä asiakkaiden edustajia. Haastatteluiden jälkeen niiden tulokset analysoitiin. Analyysin perusteella kuvailtiin asiakkuudenhallinnan nykytilaa ja kirjoitettiin kehittämissuunnitelmat. Lisäksi luotiin asiakkuudenhallinnan prosessikaavio. Lopuksi laadittiin käyttöönottosuunnitelma sekä yhteenveto ja päätelmät raportista.

## 2 Asiakslähtöisyyden parhaat käytännöt

### 2.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinta (Customer Relationship Management, CRM) on yritysmaailmassa vallitseva trendi, joka kuitenkin on tullut jäädäkseen ja josta oikein käytettynä on hyötyä sitä käyttäville yrityksille. Asiakkuudenhallinta sinällään ei ole itseisarvo, sillä huonosti toteutettuna se voi viedä kohtuuttomasti aikaa, rahaa ja vaivaa ilman merkittävää tuottoa tai muuta hyötyä. Hyvin toteutettuna se sen sijaan voi lisätä asiakasuskollisuutta ja yrityksen voittoja. [Zablah ym. 2004: 2–4.]

Asiakkuudenhallinta on kehittynyt paljon viime vuosikymmenien aikana. Aluksi se oli teknologiakeskeistä tiedon keräämistä, mutta jo 1980-luvulla mukaan tuli asiakslähtöisyys ja arvon tuottaminen asiakkaalle. Näiden taloudellinen arviointi ja hyödyn mittaaminen oli kuitenkin yhtiöille vaikeata ja ne nähtiin usein turhan abstrakteina asioina. Myöhemmin menetelmät ovat kehittyneet ja asiakkuudenhallinnan tavoitteet ja toimintatavat johdetaan yrityksen strategiasta, joka määrää minne voimavarat suunnataan. Teknologia ainoastaan tukee toimintaa esimerkiksi tekemällä taloudellisista luvuista ja kilpailukyvyn kasvusta konkreettisempia, mikä auttaa johtamisessa ja päätöksen teossa. [Ala-Mutka & Talvela 2004: 20–21.]

Vaikka asiakkuudenhallinta on kehittynyt paljon, on suurella osalla yrityksistä vielä paljon opittavaa asiasta. Orientoituminen ajatukselle, että pitäisi siirtyä tuotepainotteisesta liiketoiminnasta asiakslähtöiseen liiketoimintaan, ottaa oman aikansa. Ennen yritykset valmistivat ja myivät tuotteita tai palveluja ja jotkut ostivat niitä. Nykyään ajattelumallit ovat kääntymässä toisin päin ja yritykset ovat alkaneet miettimään mitä nykyiset ja mahdolliset tulevat asiakkaat haluaisivat ja tarvitsisivat. Sitä kutsutaan myös asiakasnäkökulmaksi, koska siinä asetetaan asiakkaan osaan. Kuviossa 2 on hyvin havainnollistettu, miten yritysmaailman ajattelutavan odotetaan muuttuvan. [Selin & Selin 2005: 19–20.]

Tuotokeskeinen ajattelu		Asiakeskeinen ajattelu	
– haetaan tuotteelle asiakkaita	→	– haetaan asiakkaille tuotteita	
– tuotteen kannattavuus	→	– asiakkaan kannattavuus	
– tuotekehitys	→	– asiakassuhteen kehitys	
– tuotteen ominaisuudet	→	– asiakkaan toiminnan ominaisuudet	
– tuotteen ikä	→	– asiakassuhteen ikä	
– jakelukanavat	→	– asiakkaan asiointikanavat	
– markkinaosuus	→	– asiakasosuus	
– tuotteen myynti	→	– asiakkaan ostot	
– tuotteen myynnin lisääminen	→	– asiakassuhteen syventäminen	

Kuvio 2. Tuotokeskeisen ja asiakaskeksisen ajattelun eroja [Selin & Selin 2005: 20].

### 2.1.1 Asiakkuudenhallinnan muodot

Asiakkuudenhallinnalle on monia eri määritelmiä. Määrittelyä vaikeuttaa se, että sitä voidaan tarkastella niin monesta eri näkökulmasta. Alan tutkimuksessa asiakkuudenhallintaa on tarkasteltu pääosin viidestä eri näkökulmasta. Nämä näkökulmat ovat prosessi-, strategia-, filosofia-, kyvykkyys- ja teknologianäkökulma. [Zablah ym. 2004: 4–6.]

Kun asiaa tarkastellaan prosessinäkökulmasta, on syytä tarkentaa mitä prosessilla tarkoitetaan. Yleisesti sillä tarkoitetaan suoritettavia toimenpiteitä, jotka voivat viedä aikaa ja resursseja, mutta joiden avulla saavutetaan toivottu lopputulos. Prosessinäkökulmaa voi tarkastella eri näkökulmista. Jotkut mieltävät asiakkuudenhallinnan korkeamman tason prosessiksi, jossa yhdistyvät kaikki toiminnot, joita yritys tekee tuottavien ja kestävien asiakassuhteiden hyväksi. Toisten mielestä prosessiin sisältyy vain asiakasvuorovaikutus, joka huolehtii suhteiden luomisesta ja ylläpidosta. Joka tapauksessa pääprosessit voidaan jakaa alaprosesseihin ja edelleen mikroprosesseihin, kuten esimerkiksi tiedon keräämiseen ja varastointiin, jotka taas sisältyvät asiakastiedon luomisen alaprosessiin. [Zablah ym. 2004: 6–8.]

Strategisen näkökulman mukaan asiakkuudenhallinnassa tulisi keskittyä siihen, mitkä asiakkuudet ovat elinkaaren arvoltaan yrityksen kannalta tuottoisimpia, eli mihin resurssit tulisi kohdentaa. Tämä näkemys korostaa sitä, että kaikki asiakkaat ja asiakkuudet eivät ole yritykselle samanarvoisia. Siten myös asiakkuuksien tärkeysjärjestystä tulisi jatkuvasti arvioida. Tämä voi siksi tarkoittaa jostain asiakkuudesta luopumista tai

siitä kokonaan pidättäytymistä. Tässä näkökulmassa oikeanlaisilla suhteilla voi olla suuri merkitys yrityksen tuloksen kannalta. [Zablah ym. 2004: 8–9.]

Filosofinen näkökulma pohjaa ajatukseen, että asiakkaiden uskollisuus saadaan luomalla ja ylläpitämällä pitkäkestoisia suhteita ja näkemällä vuorovaikutus vaihdantasuhteena, yksittäisten tapahtumien sijaan. Filosofisen puolen tunnusomaisena piirteenä voidaan pitää yritysten vastuuntuntoisuutta asiakkaita kohtaan. Tällaiset yritykset pyrkivät tuottamaan juuri asiakkaiden toivomia ja arvostamia tuotteita ja palveluita. Filosofisen näkökulman kulmakivenä on ymmärtää asiakkaiden kehittyviä tarpeita tuottavien ja pitkäaikaisten asiakkuuksien aikaansaamiseksi. [Zablah ym. 2004: 9–10.]

Kyvykkyyšnäkökulmalla tarkoitetaan yrityksen resurssien kykyä suorittaa jokin tehtävä tai toiminto. Kyvykkyydet koostuvat resursseista ja kilpailuetu kyvykkyyksistä. Kyvykkyyšnäkökulmassa yrityksen tulisi kehittää voimavaroja, joiden avulla voidaan ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita ja yrityksen käyttäytymistä. Myös kyky kerätä ja muokata asiakastietoa tehokkaasti auttaa asiakkuudenhallinnassa saamaan kilpailuetua. [Zablah ym. 2004: 10–12.]

Teknologianäkökulma ei ole nykyään kovin suosittu, sillä se korostaa teknologiaa asiakkuudenhallinnan välineenä, joka auttaa asiakassuhteiden rakentumisessa. Tästä johdun monet asiakkuudenhallintaprojektit epäonnistuvat, koska keskiössä on asiakkuudenhallinnan tekninen puoli ja samalla muu sisältö saattaa unohtua. Teknologialla on kuitenkin suuri merkitys asiakastietojen keräämisen, varastoinnin ja analysoinnin kannalta. Teknologian merkitystä ei tulisiakaan yli- eikä aliarvioida. [Zablah ym. 2004: 12–13.]

Prosessinäkökulma on nykyään näistä viidestä näkökulmasta suosituin. Asiakkuudenhallintaa ei kuitenkaan kannata katsoa vain yhdestä näkökulmasta. Jokainen yritys on erilainen ja tarvitsee omanlaisensa asiakkuudenhallinnan. Toimivaan asiakkuudenhallintaan tulisi yhdistää kaikkia näkökulmia sopivassa suhteessa toisiinsa. Paras tapa olisi rakentaa prosessi lisäämällä siihen muiden näkökulmien parhaita osia. Asiakkuudenhallintaprosessilla on tarkoitus luoda ja ylläpitää sopivia suhteita sopivien asiakkaiden kanssa. [Zablah ym. 2004: 13–17.]

### 2.1.2 Asiakkuudenhallinnan hyödyt

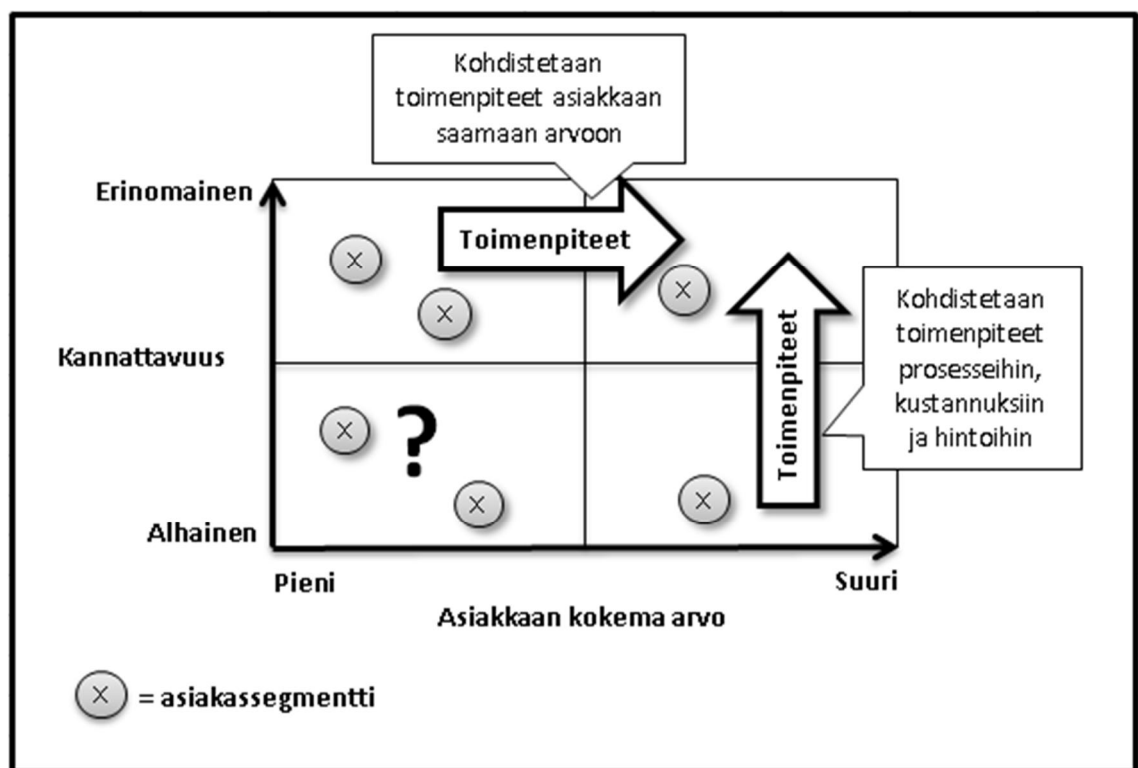
Hyödyt, joita asiakkuudenhallinnasta voidaan saada, liittyvät yleensä strategiseen tai operatiiviseen tehokkuuteen. Strategisesta tehokkuudesta saadaan suurin hyöty suuntaamalla koko organisaation voimavarat oikein. Yleisin ongelma lienee, miten kaikki yksiköt ja yksilöt saadaan toimimaan yhtenäisellä tavalla samaan suuntaan eli miten saadaan henkilöstölle yhtenäinen näkemys yhtiön strategiasta. Asiakassegmentoinnilla voidaan vaikuttaa merkittävästi strategiseen tehokkuuteen. Segmentoinnilla pyritään hahmottamaan asiakas ja markkinat, sekä miten eri toiminnot, kuten osto, myynti ja markkinointi, toimivat. [Ala-Mutka & Talvela 2004: 27–28.]

Strateginen tehokkuus on ennen kaikkea voimavarojen suuntaamista. Siten yhtiössä tulisi tuntea markkinapotentiaali, kuten asiakkaiden ostopotentiaali ja markkinaosuudet, asiakkaan tarpeet ja odotukset. Tärkeää on myös ymmärtää toimialaa kilpailijoiden ja liiketoimintamallien kannalta. Asiakkaan toimintalogiikan tunteminen koko asiakkuuden keston ajan, asiakkuuden tukemiseksi, on tarpeellista hyvän asiakkuudenhallinnan kannalta. Myös asiakkaiden omien asiakkaiden tarpeiden tunteminen on hyödyksi sekä vakautta että kasvua hakevalle yritykselle. [Ala-Mutka & Talvela 2004: 28.]

Aiemmin mainittua operatiivista tehokkuutta voi tarkastella monelta kannalta. Esimerkiksi operatiiviseen tehokkuuteen kuuluva sisäisen toiminnan laatu merkitsee ennen kaikkea yhtenäistä ja järjestelmällistä toimintatapaa, jota voi mitata muun muassa kustannussäästöinä ja kasvaneena katteena. Näiden edellytyksiä helpotetaan huomattavasti, kun asiantuntemusta jaetaan organisaatiossa, asiakastietojen ja tapahtumien ylläpidosta pidetään huolta ja asiakkaat sitoutetaan henkilökohtaisilla suhteilla. Tämä on tärkeää etenkin tilanteissa, joissa tuotteet eivät eroa kilpailijoiden vastaavista. Laadua on yleisesti ajateltu lähinnä tuotannossa ja ostotoiminnassa, mutta sitä kannattaisi mitata myös myynnissä ja markkinoinnissa. Esimerkiksi asiakastietojen huonosta hallinnasta aiheutuu laatukustannuksia. Määrällisen tehokkuuden kannalta yksi tärkeimmistä asioista on rutiinityövaiheiden automatisointi ja turhien työvaiheiden poistaminen. [Ala-Mutka & Talvela 2004: 31–33.]

## 2.2 Asiakassegmentointi

Asiakassegmentoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden ryhmittelyä joidenkin tekijöiden perusteella omiksi ryhmikseen eli segmenteiksi. Kuviossa 3 asiakkaat on segmentoitu perustuen kahteen määreeseen. Nämä määreet ovat asiakkaan kokemus tarjottavasta lisäarvosta ja asiakkaan kannattavuus yritykselle. Yhtiön toimenpiteet tulisi suunnata niihin asiakassegmentteihin, joiden arvo on pieni, mutta kannattavuus erinomainen, tai arvo on suuri, mutta kannattavuus alhainen. Näihin segmentteihin kohdistamalla yrityksen tuottojen ja asiakkuuksien arvojen pitäisi lähteä nousuun. [Ala-Mutka & Talvela 2004: 28–29.]



Kuvio 3. Asiakkuudenhallinnan segmentointi auttaa keskittämään kehityspanokset oikeaan asiaan eri asiakassegmenteissä [Ala-Mutka & Talvela 2004: 29].

Suurin panos tulisi kohdentaa asiakkaisiin, jotka ovat yhtiölle kannattavia, mutta jotka kokevat saavansa vain vähän lisäarvoa, sillä asiakas vaihtaa toimittajaa tai myyjää heti tilaisuuden tullen, jos ei tunne saavansa tarpeeksi arvoa. Pienen arvon kokevat asiakkaat valitsevat yrityksen enemmän hinnan mukaan, kun taas suuren arvon kokevat palveluiden perusteella. [Ala-Mutka & Talvela 2004: 28–29.]



Arvoa lisätään parhaiten lisäämällä ja parantamalla palveluja. Arvon lisääntyessä asiakasuskollisuuskin lisääntyy. Toimintaa uskollisten asiakkaiden kanssa, jotka kokevat saavansa vastinetta sopimuksilleen, mutta joiden kannattavuus yhtiölle on alhainen, pitäisi parantaa tehostamalla toimintoja ja henkilökohtaista myyntityötä. Kysymysmerkkin tuottavat asiakkaat, jotka eivät ole yhtiölle tuottavia eivätkä koe saavansa paljoakaan arvoa. Näistä asiakkaista tulisi joko luopua kokonaan tai toimia niin, että niistä olisi mahdollisimman vähän kuluja yhtiölle. [Ala-Mutka & Talvela 2004: 29–30.]

### 2.3 Myynnin ohjaaminen

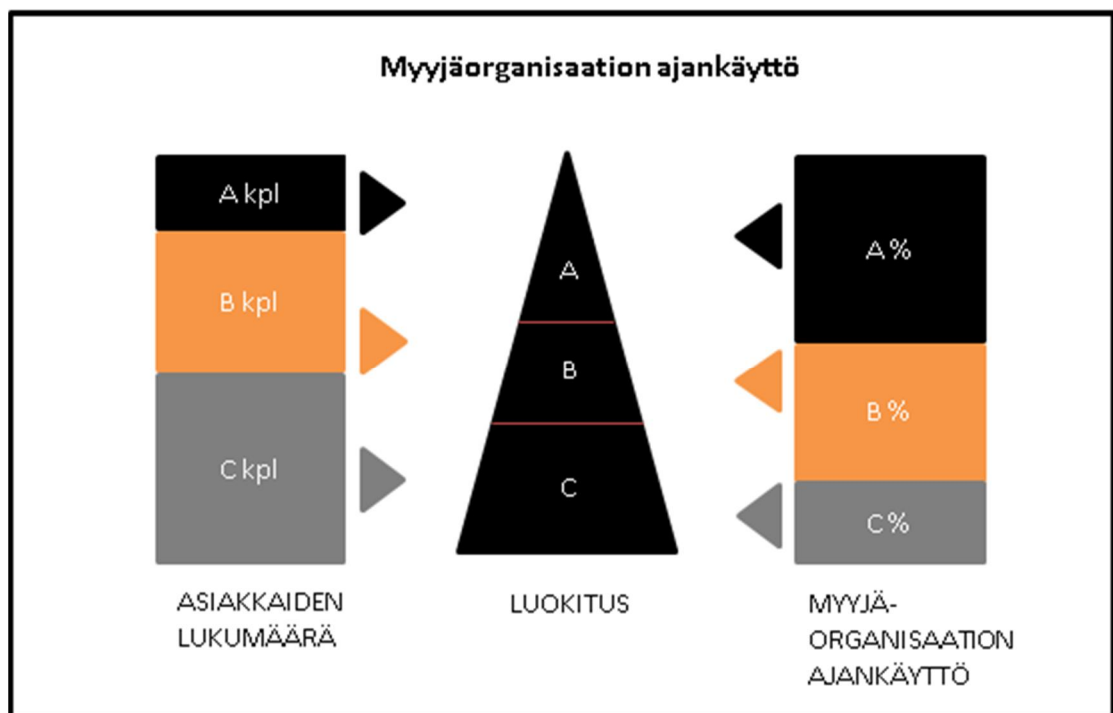
Perinteisesti vain suuryrityksillä on ollut resursseja hankkia myyntityöjärjestelmiä, joiden konsultointihankkeet ovat saattaneet kestää kuukausia tai vuosia. Niillä voidaan parantaa yrityksen toimintaa, sillä pelkät asiakashallintajärjestelmät ovat usein vain mekaaninen tapa rekisteröidä asiakkaat ja toimenpiteet. Myynnin ohjaamista vaivaa usein aliarvostus, ja johtoryhmä jättää sen yksin myyntijohtajan vastuulle. Myynnin ohjaamisesta puuttuu usein myös kurinalaisuus. [Rubanovitsch & Valorinta 2009: 27–28.]

Yleisesti ottaen kaikkien yritysten tavoitteena on arvon kasvattaminen ja myynnin kannattavuuden parantaminen. Yritysten johtoryhmät törmäävät kuitenkin usein myynnin johtamisen suunnitelmallisuuden puuttumiseen. Myynnin johdon mielestä taas myyjät eivät toimi systemaattisesti. Myynnin johto ei useinkaan saa johtoryhmältä tarpeeksi tukea eikä oikeita työkaluja myynnin ohjaamiseen. Johtoryhmän tehtävä on luoda hyvät olosuhteet myyntityölle, ei puuttua päivittäisiin myyntitapahtumiin. Myyntityöjärjestelmän tulisi ohjata myynnin viikoittaista ja päivittäistä tekemistä. [Rubanovitsch & Valorinta 2009: 28–30.]

Kuten asiakkuudenhallinnassa, myös myyntityöjärjestyksessä korostetaan ajatusta, että kaikki asiakkaat eivät ole samanarvoisia. Myyntityöjärjestyksessäkin tulisi siis luokitella asiakkaat niiden yritykselle tuottaman arvon mukaan, esimerkiksi A-B-C-luokituksella. A-luokan asiakkaita ovat yrityksen arvokkaimmat asiakkaat. A-luokan asiakkaiden määrä tulisi pitää rajattuna ja A-kategorian kriteerit korkealla, ettei A-taso kärsi inflaatiota. B-luokan asiakkaat ovat hyviä ja tuottavia, mutta eivät yllä A-tasolle. C-luokan asiakkaita on paljon, mutta niiden kannattavuus yritykselle on pieni. B- ja C-luokat voidaan

jakaa vielä pienempiin segmentteihin eri kriteerien perusteella. [Rubanovitsch & Valorinta 2009: 56.]

Myyjien määrällä ja heidän ajankäytöllään on suuri merkitys myynnin ohjaamisessa. Myyjät ovat tärkeä resurssi, ja heidän aikansa on rajallista. Kuten kuviosta 4 voidaan nähdä, asiakkaisiin käytetty aika ei ole suoraan verrannollinen asiakkaiden määrään kussakin segmentissä, vaan käytännössä päinvastoin. [Rubanovitsch & Valorinta 2009: 62–63.]



Kuvio 4. Myyjien ja muun organisaation ajankäyttö tulee suhteuttaa asiakkuuden arvoon. Muuten on riski, että yrityksessä menee ajankäyttö sekaisin. Jotkut myyjät voidaan luokitella hoitamaan vain esimerkiksi A-asiakkuuksia. [Rubanovitsch & Valorinta 2009: 63.]

Ihmisten tulisi elämässä olla tasa-arvoisia, mutta liike-elämässä asiat ovat toisin. Eri asiakkuuksien arvottaminen erilailla auttaa yritystä parantamaan kannattavuuttaan. Asiakkuuksien luokittelulla on sekä ajankäytöllisiä että maantieteellisiä puolia. Liikkuvi- en myyjien tai aluemyyntipäälliköiden vastuualueet eivät saa olla pelkkiä viivoja kartalla, vaan kaikkien asiakasrakenne tulisi optimoida tasapainoisesti myynninohjausjärjestelmällä.

Myyntinohjausjärjestelmän tulisi varmistaa, että A-luokan asiakkaiden määrä on oikea ja että B- ja C-luokan asiakkuudet hoituvat niiden imussa. Kun A-asiakkaiden asiat on

hoidettu, siirtyvät myyjät hoitamaan sopivien B- ja C-asiakkaiden asioita. Sopimusten päättymisen lähestyminen tekee lähes kaikista asiakkaista A-luokan asiakkaita, jotta asiakkuus jatkuisi, tai kilpailijan asiakas saataisiin siirtymään omalle yritykselle. Huomiota pitää ottaa myös tapa, jolla asiakas haluaa olla yhteydessä yritykseen. Jos asiakas haluaa paljon suoria kontakteja, on kyseinen asiakas lähtökohtaisesti A-luokassa. Jos taas asiakas käyttää enimmäkseen sähköistä viestintää, on tämän luokitus lähempänä C:tä. [Rubanovitsch & Valorinta 2009: 66–68.]

## 2.4 Asiakslähtöisyyden sudenkuopat

Vaikka asiakslähtöisyyttä on monessa kohdassa korostettu, ei sekään tee autuaaksi sellaisenaan. Monesti uusien asiakkaiden hankintaa pidetään kalliina tai luullaan, että asiakslähtöisyyteen riittää muutama kosmeettinen toimi. Nämä luulot voivat kuitenkin nousta yrityksen kasvun esteeksi. Kun yrityksissä aletaan panostaa parhaisiin asiakkaisiin ja näiden asiakkuuksien jalostamiseen, ei välttämättä tulla ajatelleeksi, että yritys saattaakin ottaa takapakkia, tai ainakin jäädä junaamaan paikoilleen. Asiakaskannan laatu ei luultavasti tule pysymään samana, mutta silti asiakkuudenhallinta perustuu usein historiaan ja loistavan menneisyyden omaaviin asiakkaisiin. Vanhat asiakkaat ovat usein melko konservatiivisia, jolloin uusien ideoiden tuominen markkinoille ja yrityksen uudistuminen vaikeutuvat. Yritys saattaa myös itse muuttua konservatiiviseksi, eikä edes yritä uudistua. [Storbacka 2005: 36–37.]

Asiakasuskollisuus on yleensä myönteinen asia, mutta aina ei kaikkien asiakkaiden uskollisuus ole edes toivottavaa. Tämänkin vaikuttavuus tietysti riippuu alasta, mutta pahimmassa tapauksessa asiakasuskollisuudesta voi tulla kehitykselle merkittävä hidas- te. Asiakasuskollisuus toimii vallitsevan liiketoimintamallin puitteissa, mutta uudistuminen vaatii usein uusia asiakkaita, koska vanhat asiakkaat saattavat olla liian konservatiivisia, eivätkä ole uudistusmielisiä. [Storbacka 2005: 37–38.]

Monissa yrityksissä on jo vuosia käytetty Key Account Management -toimintamallia (KAM, Avainasiakkuuksien hallinta). Valitettavasti tässä on paikoitellen ollut enemmän kyse hienoista sanoista, kuin asioiden todellisesta ymmärtämisestä. Myöskään KAM-toiminnan liiketoiminnallisia hyötyjä ei aina ole nähty. KAM-toiminnan investoinnit ovat jääneet liian pieniksi tai on luultu, että Key Account Manager on synonyymi myyjälle.

Key Account Managerin tulisi olla asiakkuuksien johtaja ja liiketoiminnan kehittäjä, eikä hän välttämättä osallistu itse myyntiin ollenkaan. [Storbacka 2005: 39.]

KAM-toiminnassa avainasiakasvalinnat pohjautuvat usein liikaa historiaan ja siihen, kuka on ennen ostanut paljon. Enemmän pitäisi kuitenkin huomioida potentiaalisia asiakkaita ja miettiä, ketkä voisivat tulevaisuudessa olla tärkeitä asiakkaita. Ihmiset ovat erilaisia, joten myynnin ja asiakkuuksien hoidon kannalta olisikin luontevaa järjestää ne ihmisten luonteiden ja toiveiden mukaan. Työntekijät, jotka ovat luonteeltaan uutta liiketoimintaa etsiviä, saisivat keskittyä siihen ja ne, joilta sujuu paremmin nykyisten asiakkuuksien kehittäminen, voisivat jatkaa niiden parissa. [Storbacka 2005: 40.]

Asiakaslähtöisyys on nykyään yrityksille tärkeää. Se sisältää silti riskejä. Esimerkiksi tuotanto- ja muut kustannukset voivat nousta sitä mukaa, mitä yksilöidympiä palveluja ja yksilöllisempiä tuotteita yritys tarjoaa. Jotkut ovat niistä valmiita maksamaan, mutta massamarkkinoille päätyäkseen tuotetta voi joutua arkipäiväistämään. Hyvä esimerkki tästä on IKEA, joka arkipäiväisti kodin sisustamisen. Sekä ihmisten arjen että arjen käyttäytymisen muuttaminen ei kuitenkaan tapahdu nopeasti, sillä muutosvastaisuus pitää siitä huolen. [Korkman & Arantola 2009: 14–24.]

Markkinoinnin oppikirjoissa kerrotaan, että yritysten tulisi ymmärtää asiakkaitaan ja sitä, mitä he haluavat ja tarvitsevat. Tämän onnistuminen kuitenkin vaatisi, että asiakas ajattelisi, mitä tarvitsee ja vielä puhuisikin siitä. Aivotutkijoiden ottaminen mukaan markkinointiin kertoo, kuinka vakavasti asiaan suhtaudutaan. [Korkman & Arantola 2009: 33.]

Asiakkaiden ajattelun monimutkaisuus ja ymmärtämisen vaikeus hidastaa yrityksiä. Asiakkaiden ajattelua ajatellaankin välillä jo liikaa. Samalla kun tieto asiakkaiden ajattelusta kasvaa, lisääntyy myös siihen liittyvä datamäärä, jolloin asiakkaiden ajattelun yksinkertaistaminen alkaa käydä mahdottomaksi. [Korkman & Arantola 2009: 33.]

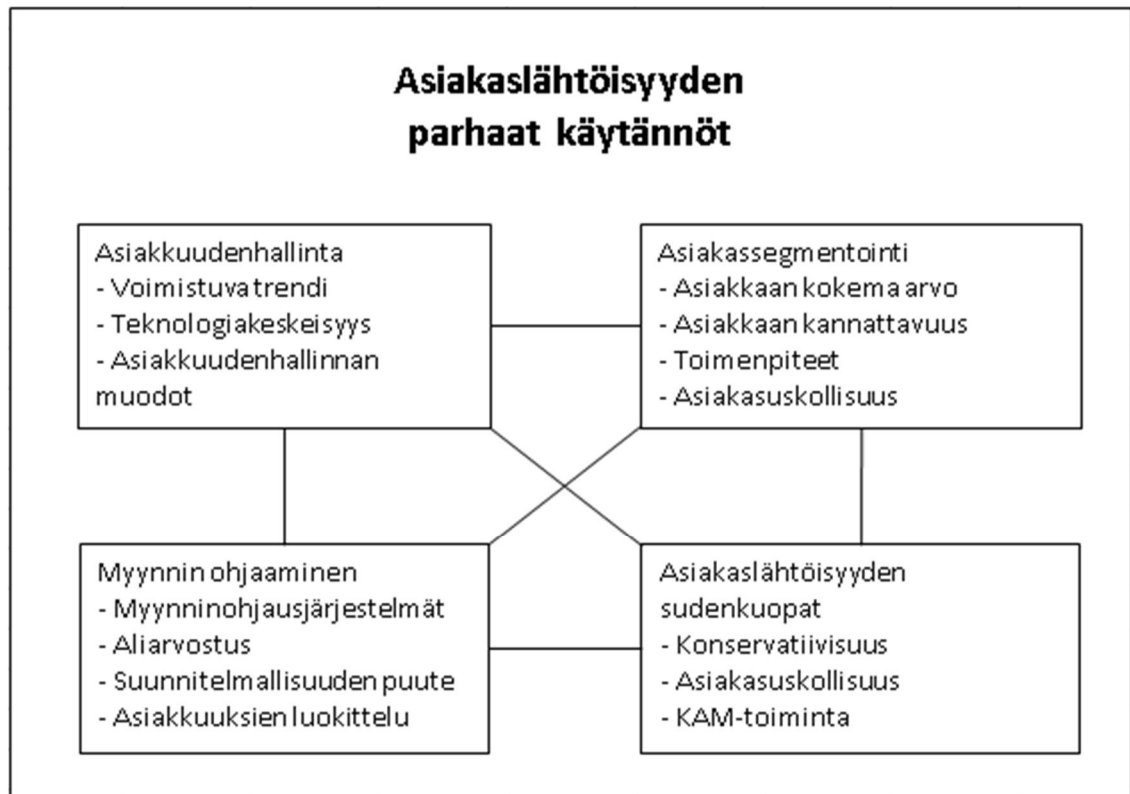
Ilmiöt ja käytännöt, joihin liittyen ei vielä ole merkittävää liiketoimintaa, ovat kiinnostava osa-alue. Yhteiskunnan tasolla tällaisia ovat esimerkiksi monet väestön ikääntymiseen liittyvät ilmiöt ja suuremmat elämäntyylien muutokset. Näissä muutoksissa on kasvumahdollisuus ja niistä voivat saada alkunsa suuretkin liiketoimintaideat. Käytäntöihin liittyviä markkinoita voi etsiä myös omien markkinoiden vierestä. Omiin tuotteisiin

siin tai palveluihin oleellisesti liittyvät toiset tuotteet tai palvelut voisivat olla hyvä liiketoiminnan kasvun alusta. Vaikka tämä on enemmän tavallisia kuluttajia ja heidän kuluistaan koskeva aihe, antaa se silti hyviä näkökulmia alalle kuin alalle. [Korkman & Arantola 2009: 48–54.]

## 2.5 Yhteenveto

Asiakkuudenhallinta on kasvava liiketoiminta-ala, jonka merkitys korostuu enenevässä määrin. Asiakkaiden tarpeiden ja halujen tietäminen ja ymmärtäminen edesauttaa yritystä jatkamaan asiakkuuksia ja saamaan uusia asiakkaita. Tämä edellyttää laajaa asiakastuntemusta. Mitä yksilöllisempää palvelua asiakkaat kokevat saavansa, sitä varmemmin he tulevat takaisin. Toiminnan kehittäminen ja tehostaminen tähän suuntaan on tärkeää yrityksen asiakkuuksien hoidon kannalta. Laadukas toiminta ja hyvä palvelu ovat tärkeitä, mutta oman toiminnan tietynlainen standardisointi estää siitä aiheutuvien kulujen nousun kohtuuttomiksi.

Kuviossa 5 on kuvattu, mitä eri osa-alueita asiakaslähtöisyyteen liittyy. Jokainen osa-alue sisältää useita kohtia, jotka tulisi ottaa huomioon asiakastoimintaa ajatellessa. Kaikki osa-alueet ovat läheisesti sidoksissa toisiinsa ja voidaan sanoa, että kaikki vaikuttaa kaikkeen. Hyvä esimerkki tästä on asiakasuskollisuus, mikä on mainittu kahdessa kohdassa. Asiakassegmentoinnissa se on asioita helpottava asia, mutta ”väärin” asiakkaiden uskollisuus voi olla yrityksen kannalta huono asia.



Kuvio 5. Asiakslähtöisessä ajattelussa on useita osa-alueita, joissa pitää ottaa monta asiaa huomioon.

### 3 Aineiston keruu ja analysointi

#### 3.1 Aineiston keruu haastattelemalla

Aineisto on kerätty haastattelemalla 18 henkilöä. Haastateltavat valittiin yhdessä yrityksen edustajien kanssa. Haastateltaviin kuului yrityksen toimitusjohtajan ja neljän toimialajohtajan lisäksi seitsemän eri yksikön päällikköä ja neljä projektipäällikköä sekä kaksi asiakasyritysten edustajaa. Näillä valinnoilla pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja kuva yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilasta. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että nykytilaa kartoitettaessa asiakkaidenkin näkemykset tulevat esille.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, joista suurin osa toteutui yrityksen tiloissa. Pitkien välimatkojen vuoksi viisi haastattelua tehtiin puhelimitse ja yksi videoneuvottelulaitteiden välityksellä. Haastatteluiden kesto vaihteli haastateltavan ja tilanteen mukaan noin puolesta tunnista reiluun puoleentoista tuntiin. Keskimäärin haastattelut kestivät tunnin verran.

Haastattelukysymykset olivat puolistrukturoituja, ja ne rakentuivat olemassa olevan teorian ja nykytilasta nousevien teemojen ympärille. Haastattelukysymyksissä oli seuraavat teemat:

- asiakkuudenhallinta, sen hyödyt ja mahdollisuudet
- asiakkuudenhallinnan resurssit
- nykyisen asiakkuudenhallinnan vahvuudet ja heikkoudet
- asiakkuudenhallinnan ajantasaisuus
- asiakkuudenhallinnan kehittäminen
- asiakkuudenhallintaprosessi ja asiakassegmentointi
- avainasiakkuuksien hallinta
- asiakaslähtöisyyden sudenkuopat
- asiakkuudenhallintaohjelmat ja työkalut

- laatujärjestelmä ja henkilökohtainen asiakastoimintasuunnitelma.

Haastatteluita ei nauhoitettu, vaan niistä kirjoitettiin muistiinpanoja Word-dokumenttiin. Yritystä ja asiakkaita edustaville haastateltaville oli laadittu hieman toisistaan poikkeava kysymysrunko.

### 3.2 Aineiston analysointi

Työn aineiston analysointi perustui laadullisen tutkimuksen raameihin. Aineiston tulkin-  
ta lähti yksittäisistä asioista ja eteni yleisemmän tason havaintoihin. Analysoimalla ja  
vertailemalla nostettiin tärkeäksi katsotut teemat esiin. [Hirsjärvi ym. 2003: 246.]  
Haastatteluiden jälkeen analysointityö aloitettiin keräämällä kaikki kysymykset ja vas-  
taukset Excel-taulukkoon.

Analysointityön ensimmäisessä vaiheessa kaikki vastaukset lajiteltiin kysymysten ja  
henkilöiden mukaan. Toisessa vaiheessa kysymykset käsiteltiin yksitellen ja vastauksis-  
ta tehtiin pelkistyskiä. Pelkistämällä vastaukset saatiin selkeämpään ja helpommin luet-  
tavaan muotoon.

Koska kaikki kysymykset liittyivät samaan aihepiiriin, eli asiakkuudenhallintaan, tuli  
haastateltavilta joidenkin kysymysten jälkeen vastauksia sellaisiin kysymyksiin, joita ei  
vielä ollut kysytty. Nämä vastausten osat siirrettiin aiheeseen tarkemmin liittyvän ky-  
symyksen alle. Sen jälkeen pelkistetyt vastaukset lajiteltiin aiheittain, jolloin saatiin  
selville, kuinka moni vastaaja oli ollut samaa mieltä asioista. Tämän jälkeen kirjoitettiin  
uudet pelkistykset asiakkohtaisesti. Näiden pelkistysten perusteella on tehty yhteenveto-  
ja ja johtopäätöksiä tässä työssä.



## 4 Haastatteluiden tulokset

### 4.1 Asiakkuudenhallinta, sen hyödyt ja mahdollisuudet

Asiakkuudenhallintaa terminä oli joidenkin haastateltavien mielestä vaikea määritellä, vaikka se nähtiin kaiken kaikkiaan yrityksen kannalta merkittävänä asiana. Yleisesti asiakkuudenhallinnan ajateltiin olevan asiakkaan tuntemista, asiakkaan tarpeista huolehtimista ja asiakkaan auttamista. Sen nähtiin sisältävän kaiken kanssakäymisen asiakkaan kanssa, yhteydenpito ja markkinointi mukaan lukien. Sitä pidettiin myös yrityksen tietojärjestelmänä, mistä löytyy tieto nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista. Sen nähtiin lisäksi olevan asiakassuhteen hoitoa ja hallintaa, tietoa oman palvelutarjonnan mahdollisuuksista tai asiakkuuksien hankkimista.

Rambollin asiakkuudenhallinta on tällä hetkellä useiden vastaajien mielestä asiakkuuden ylläpitoa ja tuotteiden ja osaamisen tuontia esille. Se on myös järjestelmä, missä pyritään ylläpitämään tietokantaa, mikä pitää sisällään nimiä, puhelinnumeroita ja osoitteita sekä joskus myös tietoa asiakastapaamisista. Yrityksen koosta johtuen asiakkuudenhallinta nähtiin haastavana. Päällekkäisiä tietojärjestelmiä on paljon, ja rekisterit ovat puutteellisia. Nykytila nähtiin myös kiireisenä.

Haastateltavien mielestä projektien hoitaminen on suuri osa asiakkuudenhallintaa. Myös markkinointitilaisuuudet, yhteydenpito ja asiakastyytyväisyys ovat huomioitavia asioita. Tilannetta ei nähdä huonona, mutta asiakkuudenhallinnasta voitaisiin saada yrityksessä enemmän tehoja irti, kun siihen keskityttäisiin paremmin. Myyntikoulutukset ovat olleet hyviä, mutta niiden opetukset pitäisi saada jalkautettua paremmin käytäntöön. Vastaajat kuvailivat yritystä insinööri- ja asiantuntijaorganisaatioksi, jossa ei ole erikseen myyntihenkilöstöä. Heidän mielestään se tarkoittaa, että myyntitoimiakin hoitavat insinöörit ja asiantuntijat, joilla ei ole parhaita välineitä myyntiin, vaikka he tuntisivat asiakkaat. Myynnistä puuttuu systemaattisuus. Toisaalta toimeksiannot tehdään haastateltavien mukaan sovitusti ja pitkää yhteistyötä on helppo jatkaa, kun tiedetään mitä asiakas haluaa. Myös hinnan ja laadun suhde on erään asiakkaan mielestä kohdallaan.

Haastatellut olivat melko yksimielisiä asiakkuudenhallinnan tavoitteista, sillä yli puolet kertoi asiakkuudenhallinnan tavoitteiksi tiedon asiakkaan toiminnasta ja tarpeista ja

sen, että pystytään tarjoamaan asiakkaille palveluita ja ongelmien ratkaisua. Yhtä tärkeitä olivat myös asiakastyytyväisyys ja asiakassuhteen säilyminen. Lähes yhtä tärkeinä tavoitteina pidettiin työkannan ylläpitämistä ja jatkuvuuden turvaamista sekä asiakastietojen ylläpitoa ja uusien asiakkuuksien löytämistä. Kahden haastatellun mielestä asiakkuudenhallinnan tavoitteena on raportointi ja tietojen säilyttäminen sekä niiden löytäminen, kun työntekijä lähtee yrityksestä.

Asiakkuudenhallinnan tärkein puoli tulee monen mielestä ennen kaikkea taloudesta. Heidän mielestään asiakkaathan palkat lopulta maksavat, eli paremmalla työnteolla saadaan enemmän tuottoa, mikä sitten näkyy yrityksen tuloksessa. Tärkeänä nähdään myös hyvät välineet, millä pystyy asiakastyötä tekemään. Yhden mielestä olisi tärkeää käydä läpi, mitä on eri alueilla tapahtunut ja tapahtumassa. Asiakkuudenhallinnan tavoitteiden toteutumisesta suurin osa oli sitä mieltä, että ne toteutuvat vaihtelevasti ja usein löytyy parantamisen varaa.

Asiakkuudenhallinnan hyötyinä yritykselle nähtiin muun muassa se, että sen avulla voidaan tukea olemassa olevaa toimintaa sekä luoda uutta toimintaa. Asiakkuudenhallinnan kuvailtiin myös parantavan yrityksen toimintaedellytyksiä ja ennustettavuutta. Hyvin hoidettu asiakkuudenhallinta parantaa haastateltavien mielestä imagoa ja auttaa pitämään asiakkaat tietoisena yrityksen osaamisesta. Asiakkuudenhallinnan hyötyinä yritykselle kuvattiin myös töiden saanti ja niiden riittävyys ja sitä myöten yrityksen kannattavuus. Asiakas taas hyötyy vastaajien mielestä asiakkuudenhallinnasta saamalla hyvää palvelua ja hyvin hoidettuja projekteja sekä uusia ideoita ja toimintatapoja.

Jos asiakkuudenhallinta toimii hyvin, se mahdollistaa haastateltavien mielestä paljon eri asioita eri osapuolille. Esimerkiksi asiakkaille se mahdollistaa avoimen ja luottamukseen perustuvan vuorovaikutuksen, uusimman osaamisen ja tietotaidon saannin sekä kokonaisvaltaisempaa palvelua. Hyvin toimiva asiakkuudenhallinta mahdollistaa vastaajien mukaan myös mutkattoman yhteydenpidon, jolloin vaikeatkin asiat saadaan ajoissa pöydälle. Asiakas kokee saavansa lisäarvoa, kun palvelu pelaa. Lisäksi toimivan asiakkuudenhallinnan nähtiin helpottavan asiakkaan yhteydenottoa ja asiakkaan elämää, kun ei tarvitse huolehtia asioista niin paljon.

Haastateltavien mukaan hyvin toimivalla asiakkuudenhallinnalla yritys turvaa työn saannin ja oman olemassaolonsa, sekä mahdollistaa yrityksen kasvun ja kehittämisen.

Lisäksi töitä voidaan saada helpommin, ja jotkut projektit voivat olla joustavampia. Asiakkaille voidaan vastaajien mielestä tuoda omia ideoita ja yhdessä asiakkaiden kanssa voidaan kehittää uusia toimintatapoja. Toimivan asiakkuudenhallinnan nähtiin tuovan myös kilpailuetua kilpailijoihin nähden ja luovan kuvaa edelläkävijästä.

Työntekijöille hyvin toimivan asiakkuudenhallinnan nähtiin mahdollistavan sen, että he saavat töitä. Saadut projektit ja työtehtävät saattavat myös olla mielekkäämpiä. Haastateltavien mielestä ihmiset viihtyvät paremmin töissä ja saavat onnistumisen tunnetta, kun menee hyvin, ja uralla etenemismahdollisuudetkin voivat parantua.

Ylipäätään hyvin toimiva asiakkuudenhallinta mahdollistaa vastaajien mielestä paljon asioita. Esimerkiksi tietoihin päästään helpommin käsiksi, asiat selviävät nopeammin, tieto kulkee paremmin ja se on ajankohtaista ja palvelut nopeutuvat. Asiakkuudet ovat myös helpommin hallittavissa ja toimiessaan asiakkuudenhallinta vähentää perehdytys- ja opetusaikaa.

#### 4.2 Asiakkuudenhallinnan resurssit

Asiakkuudenhallinta vaatii monenlaisia resursseja, niin aineellisia kuin aineettomiakin. Haastateltavien mielestä asiakkuudenhallinta vaatii henkilökunnalta työpanosta kaikilla osa-alueilla. Lisäksi se vaatii aktiivisuutta, etenkin kaikilta niiltä, jotka toimivat asiakaspinnassa. Asiakkuudenhallinnan tulisi kaikilla kuulua jollain tasolla päivittäiseen tekemiseen ja etenkin projektipäälliköiden tulisi muistaa olevansa Rambollin edustajia maailmalla. Lisäksi heidän tulisi pitää mielessä asiakkuuksien jatkuminen ja ratkaisuhakuisuus, erityisesti vaikeiden asioiden ja vaikeiden asiakkaiden suhteen.

Yrityksen antamista resursseista ehkä suurin ja käytännöllisin esimerkki on vastaajien mielestä ajan antaminen työntekijöille, mutta kuitenkin niin, että varmistettaisiin sen käyttö asiakasasioihin. Asian tärkeys tulisi myös huomioida jo uusia työntekijöitä palkattaessa. Lisäksi ohjelmistoihin ja muuhun tekemiseen pitäisi saada tarpeeksi koulutusta. Myös mahdollisten avainasiakkuusvastaavien nimeäminen olisi kiinni yrityksen resursseista.

Tietoteknisesti asiakkuudenhallinta voisi haastateltavien mielestä sisältää teoriassa paljonkin asioita, mutta yksinkertaistettuna se ei vaadi muuta kuin asiakasrekisterin ja sen

ylläpidon. Yrityskulttuurilta asiakkuudenhallinnan nähtiin vaativan sellaisten käytäntöjen rakentamista, joissa korostettaisiin enemmän asiakkuudenhallintaa, sekä halua panostaa ja olla valmis hetkellisesti tuottamattomaan työhön, joka kuitenkin pidemmällä aikavälillä toisi lisää töitä. Kaikkien pitäisi myös ymmärtää asian tärkeys ja saada siihen koko johdon tuki.

Taloudellisia resursseja asiakkuudenhallinta vaatii haastateltavien mukaan jonkin verran, sekä suoria että epäsuoria. Esimerkiksi kaikki asiakkuudenhallintaan käytetty aika on pois laskutettavasta työstä. Lisäksi taloudellisia resursseja vie tilaisuuksien järjestäminen, asiakkuudenhallintaohjelmistojen kulut, viestintä ja markkinointi sekä asiakaslehdet. Nykyisiä taloudellisia resursseja ei haastateltavien mielestä välttämättä tarvitse lisätä, ellei yritys palkkaa erityistä myyntivastaavaa tai muuta myyntiin keskittyvää henkilöä.

Resursseiksi voidaan parin vastaajan mielestä ehkä laskea myös yrityksen imago. Sen tulisi heidän mielestään olla sellaisessa kunnossa, että asiakas haluaa olla yhteistoiminnassa yrityksen kanssa. Lisäksi asiakkuusjohtajan tai muun vastaavan henkilön palkkaaminen saattaisi olla hyvä viesti markkinoille ja vaikuttaisi siten positiivisesti yrityksen imagoon.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että asiakaspinnassa olevat henkilöt ovat kiireisiä. Asiakkuudenhallintajärjestelmän ei nähty toimivan näin suuressa yrityksessä hajautettuna järjestelmänä kaikkien vastuulla. Siksi olisi heidän mielestään hyvä miettiä, voitaisiinko nimetä tuki- ja vastuuhenkilöstöä hoitamaan ylläpitoa. Myös eri alojen yhteiset palaverit olisivat hyödyllisiä.

Parin haastatellun mielestä resurssit ovat nyt hallinnassa, eikä organisaatio välttämättä edes kestä lisäresursseja. Resursoinnin tulee haastatteluiden perusteella olla kuitenkin joka tapauksessa pitkäjänteistä ja sen kohdentumista ja onnistumista tulee seurata.

#### 4.3 Nykyisen asiakkuudenhallinnan vahvuudet ja heikkoudet

Tällä hetkellä toimivia asioita eli toisin sanoen vahvuuksia Rambollin asiakkuudenhallinnassa ovat haastateltavien mielestä johdon tuki ja yrityskulttuurin meneminen siihen suuntaan, että yritetään huolehtia asiakkaista. Yrityksessä on paljon asiakkaiden arvos-

tamia asiantuntijoita ja ammattitaitoisia ihmisiä, aikataulutus toimii ja suuria avainasiakkaita hoidetaan monella tasolla. Erilaiset asiakastapahtumat, seminaarit, verkostoitumistapahtumat ja muu yhteistoiminta asiakkaiden kanssa saa kiitosta. Hyvänä asiana pidetään yrityksen näkyvyyttä ja lisääntynyttä tunnettavuutta sekä kokonaisuuden hyödyntämistä ja tarjonnan monipuolisuutta.

CRM-järjestelmä on muutaman vastaajan mielestä hyvä ja helppokäyttöinen. Ylipäänsä välineet asiakkuudenhallintaan on annettu, eli halutessaan työntekijät voisivat hoitaa sen hyvin. Kahden vastaajan mielestä asiakkaat tiedetään hyvin ja niihin on hyvät kontaktit. Yksittäisinä vastauksina hyväksi koettiin myös eritasoisen asiakastyön selkeät roolit, projektipäällikköpalaverit, kokeneiden työntekijöiden verkoston hyödyntäminen, toimeksiantojen laadukas tekeminen ja se, että päälliköillä on paljon tietoa asioista.

Mikä sitten mahdollistaa tai millä voidaan varmistaa, että tällä hetkellä toimivat asiat toimivat myös jatkossa? Yleisimmät vastaukset olivat sisäinen koulutus ja käytäntöjen kehittäminen sekä asioiden huomioiminen jo rekrytoidessa ja useampien henkilöiden kytkeminen mukaan Rambollin asiakkuudenhallintaan. Yrityskulttuurin muuttaminen niin, että ihmiset saataisiin aktiivisemmiksi sekä ymmärtämään, että asiakkuudenhallinta kuuluu kaikille, sai lähes yhtä paljon kannatusta, kuten myös tiedon periytyminen nuoremmille. Asiakkuudenhallinnassa saisi olla yhteiset käytännöt, mitkä tulisi saada säännöllisiksi arkirutiineiksi. Asiakaspalautte- ja asiakasjärjestelmien käyttöä tulisi tehostaa ja opetusta ja opettelua lisätä.

Toimiva asiakkuudenhallinta vaatisi osan mielestä tekniikan päivitystä ja enemmän automaatiota. Myös asiakastyytyväisyyttä ja markkinointibudjettien tuottoa pitäisi seurata. Lisäksi asiakkaita tulisi haasteltavien mielestä jatkossakin kutsua eri tilaisuuksiin, joissa olisi mielenkiintoisia aiheita ja hyviä luennoitsijoita. Yhden vastaajan mielestä prosessi ei kaipaa liikaa filosofointia, mutta pienellä porukalla voisi silloin tällöin pohtia, miten asioita voisi parantaa. Hänen mielestään ulkopuolinen apu voisi auttaa saamaan siinä enemmän irti. Eräs vastaaja ehdotti myynnin ohjausta laatujärjestelmän rinnalle. Yhteyksien ylläpitoa ja tapahtumiin osallistumista tulisi jatkaa. Asiakasnäkökulmasta tärkeää on riittävien resurssien varaaminen asiakkaiden töihin.

Asioita, jotka eivät tällä hetkellä toimi tarpeeksi hyvin tai ovat muuten yrityksen heikkouksia, ovat monen mielestä muun muassa ihmisten sitouttaminen ja asenteet sekä yrityksen sisäinen kilpailu. Prosesseissa, sekä panostusten kohdentamisessa ja organisoitumisen tasossa olisi myös paljon parannettavaa. Haastateltavien mielestä pitäisi myös miettiä, mitkä kohderyhmät ovat Rambollin toiminnan ulkopuolella ja miten ne saataisiin taas Rambollin toiminnan piiriin. Kontaktointi ylipäättään vanhoihin ja uusiin asiakkaisiin, sekä yhteydenpito myös projektien ulkopuolella ja ongelmista tiedottaminen asiakkaille projektien aikana mainittiin huomattavina asioina.

Järjestelmiä ja ohjelmia on usean haastatellun mielestä liikaa. Ne ovat liian vaikeita käyttää ja niiden päivittäminen on työlästä, joten niitä ei välttämättä tule edes käytettyä. CRM-järjestelmän käyttö on siis aivan liian vähäistä. Nykyistä CRM-järjestelmää voisi kehittää tai siirtyä yksinkertaisempaan järjestelmään. Yhteiset palaverit voisivat perustua sen käyttöön.

Useiden haastateltavien mielestä yhteistyö ei toimi toimialojen välillä eikä yksiköiden välillä. Asiakkuustietoa ei jaeta ja ylipäättään informaatiota ei tule kunnolla edes yksiköiden päälliköille. Resursseista on lähes aina jonkin verran pulaa, ja aikataulut ovat välillä liian kireitä, kun ihmisillä on paljon töitä. Lisäksi uusien asiakkaiden löytämisestä puuttuu suunnitelmallisuus.

Uhkia tai riskejä, jotka voivat vaikuttaa siihen, että asiakkuudenhallinta ei toimisi tulevaisuudessa, ovat monen mielestä kiireen ja paineiden kasvu, liian pienet resurssit sekä yrityskulttuurin ja taloudellisten paineiden kiristyminen. Melko suurena riskinä koetaan asiakastoiminnan merkityksen vähättely sekä informoinnin ja motivoinnin puute sekä jos kokeneiden työntekijöiden tietoa ei siirretä uusille työntekijöille. Yrityksen suuri koko ja kasvun ja vaihtuvuuden tuomat haasteet sekä ihmisten erilaisuus ja vääränlaisten ihmisten laittaminen asiakasrajapintaan huomioidaan melko suurina uhkina. Riskinä on myös projektipäälliköiden kiinnostumattomuus asiakastyöhön. Asiakkuudenhallinnan toimivuutta uhkaavat liian vaikeat tietotekniset järjestelmät, huonot ohjeet ja puutteellinen koulutus. Riskinä on myös, jos asiakastyöltä puuttuu johdon tuki tai jos muutokset tehdään ylhäältä määräämällä eikä ihmisiä sitouteta sekä työhön että muutoksiin. Markkina- ja kilpailutilanteen sekä hinnoittelun muutokset voivat vaikeuttaa työskentelyä. Pienempinä riskeinä nähdään keskinäinen kilpailu isoista asiakkaista sekä maineen menetys syystä tai toisesta.

Erityistä huomiota vaativia asioita mainittiin paljon. Viiden vastaajan mielestä erityistä huomiota kaipaa markkinoinnin, asiakkuudenhallinnan ja asiakasnäkökulman vieminen läpi koko yrityksen kaikille tasoille sekä vastuista sopiminen. Huomioida pitäisi myös se, että vaikka usein on kätevää, että asiakas hoitaa asiat yhden ihmisen kautta, ei tämän henkilön tule kuitenkaan pantata tietojaan vaan jakaa niitä muille. Myös se koetaan huonoksi asiaksi, jos yrityksessä ei pystytä asiakkaan näkökulmasta toimimaan organisoitusti ja yhtenäisenä.

Asiakkaat voisi haastateltavien mielestä luokitella yksilö- ja yksikkötasolla niin, että kaikki näkisivät toistensa ja toisten yksiköiden suunnitelmat ja yrityksessä voitaisiin miettiä mitä ylipäättään halutaan tarjota. Lisäksi kaikkiin osapuoliin tulisi pitää hyvät suhteet ja suoraa palautetta tulisi sekä pyytää että antaa. Haastateltavien mukaan asiakkuus tehdään usein projekteissa, jolloin projektipäällikön osuus on erittäin tärkeä, samoin kuin projektien laadukas ja kustannustehokas suorittaminen. Osan mielestä vanhojen projektipäälliköiden ja muiden työntekijöiden tiedot ja kontaktit tulisi kirjata ylös ja hyödyntää.

Haastateltavien mielestä on tärkeää pysyä selvillä valtion toimista ja uusista määräyksistä. Olisi myös hyvä miettiä, mitä mikäkin asia tarkoittaa kunkin asiakkaan kannalta ja jakaa tietoa eteenpäin. Asiakastyössä olisi hyvä tietää, mitä projekteja kullekin asiakkaalle on tehty, ketkä ovat tehneet ja milloin. CRM-järjestelmän avulla voisi listata tärkeimmät asiakkaat. Siihen liittyen työntekijät voisivat tehdä oman henkilökohtaisen toimintasuunnitelmansa asian tiimoilta. Tarjoustoiminnan kanssa tekemisissä oleville ihmisille voisi toimittaa hinnastotiedot. Yrityksen intranetsivujen käytettävyyttä ja informaation laatua voisi parantaa. Huomiota saaneita asioita olivat myös luovuus, sosiaalisen median hyödyntäminen, henkilöstön motivoiminen ja innostaminen sekä koulutus.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että työntekijät eivät tiedä asiakkuudenhallinnasta tarpeeksi. Vain kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että työntekijät tietävät tarpeeksi. Positiivista oli kuitenkin se, että näistä kolmesta kaksi oli asiakkaiden edustajia, eli asiakkaat ovat tyytyväisiä tähän asiaan.

Viiden haastatellun mielestä liikaa kuvitellaan, että töitä tulee, kunhan tekee työnsä hyvin, eikä ymmärretä asiakkuudenhallinnan tärkeyttä. Moni ei uskalla lähteä ottamaan

kontaktia uusiin ihmisiin tai vain luulee, että joku muu hoitaa asiakassuhteet. Työntekijöillä ei välttämättä ole kiinnostusta asiaan, ja osan mielestä ei tarvitsekaan, vaan heidän mielestään projektipäälliköt voivat hoitaa asian. Yksinkertaista vastausta työntekijöiden tietoon ja tietämättömyyteen ei ole, sillä on hyvin yksilö- ja yksikkökohtaista, miten paljon asiakkuudenhallinnasta tiedetään tai kuinka tärkeäksi se mielletään.

Usean vastaajan mielestä parantamisen varaa ja tarvetta asiakkuudenhallinnassa löytyy aina, ja asia kaipaisi lisää ohjeita sekä erityisesti tiedottamista. Osan mielestä kannattaisi viettää enemmän aikaa asiakkaiden kanssa ja ”pitää korvat auki”, sillä informaatiota on paljon tarjolla, jos vain kuunnellaan. Pari haastateltua näki ongelmana sen, että projektipäällikkyydestä on tullut itseisarvo. Projektipäällikön tehtäviä ei ole heidän mielestään selkeästi määritelty, jolloin osa projektipäälliköistä ei hoida asiakaskontakteja niin kuin voisi toivoa ja olettaa. Projektipäälliköt voisivat myös ottaa nuorempia enemmän mukaan asiakaskontaktointiin. Kahden haastatellun mielestä on yrityksen johdon asia tehdä asiakkuudenhallintaan liittyvät päätökset ja tuoda asiaa esille. Kaksi haastateltua oli sitä mieltä, että tietoa ei saada tarpeeksi, koska osa työntekijöistä mustasukkaisina pimittää sitä.

Yrityksen voimakkaan kasvun nähtiin tuottavan ongelmia uusien työntekijöiden integroinnissa Rambollin tapoihin. Myös tämän asian tilaa voitaisiin vastaajien mielestä parantaa hyvillä esimerkeillä ja ottamalla kokemattomampia mukaan asiakastapaamisiin. Työntekijät pitäisi lisäksi saada ymmärtämään asiakkuudenhallinnan merkitys Rambolille. Yhden haastateltavan mielestä asiat etenevät vain pakottamalla, toisen mielestä taas ne eivät etene ainakaan käskemällä, vaan työntekijät tulisi ottaa jo aiemmin mukaan prosessiin ja kertoa kaikki hyödyt ajoissa. Hänen mukaansa esimerkiksi nykyinen CRM-järjestelmä tuotiin käyttöön vähän pakkopullana. Asiakaspalautteen huomiointi olisi myös tärkeää.

#### 4.4 Asiakkuudenhallinnan ajantasaisuus

Pysyäksään ajan tasalla ja yhtenäisenä asiakkuudenhallinta vaatii haastateltavien mielestä ihmisiltä aikaa, viitseliäisyyttä ja motivoituneisuutta. Lisäksi se vaatii johdolta tukea ja esimerkkiä. Hyvä sisäinen tiedotus ja kommunikointi sekä asioiden kirjaus järjestelmään ovat myös tärkeitä. Toimintaa tulee seurata ja saada kaikki osaksi normaalia työtä. Ylipäätään yhteisen hyvän pitää kiinnostaa ja asioita pitää käydä läpi, varsinkin



nuorempien ja kokemattomampien kanssa. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että vastuu asiakkuudenhallinnan ajan tasalla ja yhtenäisenä pysymisestä on yksikön päälliköillä, projektipäälliköillä ja muilla liiketoimintavastuullisilla henkilöillä, osan mielestä vastuu on viime kädessä kaikilla.

Asioita, jotka vastaajien mielestä eniten uhkaavat asiakkuudenhallinnan ajan tasalla ja käytännöllisenä pysymistä, ovat kiire ja resurssipula, mutta myös välinpitämättömyys ja asiakastoiminnan merkityksen vähättely. Jonkin verran uhkaavat myös työntekijöiden vaihtuvuus, päivittämisen ja ylläpidon tärkeyden unohtaminen, väärin asioiden ja tapojen yhdistäminen sekä tiedonkulun puutteet. Yksi haastateltu näki myös nykyisestä niin sanotusta asiakkuudenhallinnan ydinporukasta luopumisen mahdollisena uhkana.

Asiakkuudenhallinnan ajantasaisuudella on monia hyötyjä. Se helpottaa ja tukee päivittäistä työtä ja tiedonkulkua, ja vähentää yllätyksiä ja riskejä, kun tiedetään toisen osapuolen ajatukset ja aikomukset ajoissa. Silloin myös kontaktoidaan oikeita henkilöitä, kun tiedot ovat ajan tasalla.

#### 4.5 Asiakkuudenhallinnan kehittäminen

Rambollin asiakkuudenhallinnan uudistaminen ja kehittäminen voisi haastateltujen mielestä sisältää muun muassa ajatusmallin muutosta asiakaslähtöisyyden suuntaan, johdon panostusten lisäämistä, asiakkuudenhallintatiedon lisäämistä, kokonaisuuksien ja painopisteiden miettimistä sekä verkostoissa vaikuttamista. Ihmisiä pitäisi kouluttaa ja motivoida vastuunottoon ja pitäisi nimetä vastuuhenkilöitä tai -tahoja asiakkuudenhallinnan osa-alueisiin. Automaatiota tulisi lisätä ja järjestelmien tulisi olla niin yksinkertaisia, että melkein yhtä nappia painamalla saisi ainakin perustiedot asioista. Tiedon ylläpitoa pitäisi parantaa kontakteista, niiden hoidosta, yhdyshenkilöistä ja mitä töitä kellekin on tehty sekä potentiaalisista asiakkaista.

Asiakaskohtaamisiin ja Rambollin osaamisen esille tuomiseen voisi haastateltavien mielestä etsiä uusia toimintatapoja. Asiakkaiden kanssa pitäisi keskustella enemmän ja heidät tulisi ottaa mukaan suunnitteluun aiemmin. Lisäjärjestelmien käyttöön ottamista tulisi monen mielestä välttää ja käytännön asiat pitäisi hoitaa kuntoon ennen kuin keskitytään CRM-järjestelmään. Kahden haastatellun mielestä tulisi antaa riittävästi resurs-

seja eli käytännössä aikaa. Kokeneempien työntekijöiden perinnön siirtämistä nuoremmille tulisi myös parantaa.

Uusina asioina haastateltavat ehdottivat uusien palveluiden ja kokonaisuuksien miettimistä sekä palvelujen tarjoamista toisten yksiköiden asiakkaille. Asiakkaat voisi myös ottaa aiemmin mukaan tutkimus- ja kehitystyöhön. Innovatiivisuutta, rohkeutta ja luovuutta voisi lisätä ja sosiaalista mediaa hyödyntää paremmin. Voisi kokeilla virtuaalista myynti- ja markkinointiosastoa tai myyntivastaavaa tai myynti- tai asiakkuusjohtajaa. Tiedotusta voisi parantaa sekä asiakkaiden suuntaan että yrityksen sisällä. Ohjelmista voisi tehdä yksinkertaisempia ja niiden testausta voisi lisätä. Tarvittava tieto pitäisi voida tallentaa ja löytää helposti.

Haastateltavien mielestä asiakkaita pitäisi tavata paljon ja asiakastilaisuuksista voisi tehdä vaihtelevampia mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Yksi esille tuotu ajatus oli, että asiakkaan kanssa voisi tehdä matkan ulkomaille jonkin teeman ympärille. Sieltä palattaisiin sitten luultavasti jonkin alkaneen projektin kanssa takaisin. Projektit tulisi hoitaa hyvin ja palautteeseen reagoida riittävällä tarmolla. Voisi myös miettiä, miten myynti voitaisiin nivoa paremmin osaksi asiakastoimintaa.

#### 4.6 Asiakkuudenhallintaprosessi ja asiakassegmentointi

Rambollin nykyisestä asiakkuudenhallintaprosessista kysyttäessä tuli yhtä monta erilaista vastausta, kuin oli vastaajiakin. Suurin osa oli kuitenkin sitä mieltä, että ei sellaista varsinaisesti ole. Joitain suuntaviivoja on olemassa, mutta enemmän tehdään vain mikä on pakollista ja toimitaan tilanteen mukaan. Asian tiedottamisessa olisi siis parannettavaa. Pari vastaajaa ehdotti jonkinlaista prosessia, mutta niistä jäi tuntemus, että ne oli tehty enemmän arvaamalla kuin tietämällä.

Yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että asiakassegmentointi on erittäin tärkeä asia. Asiakkaat ovat erilaisia, mutta palveluiden tai markkinoinnin monistaminen tietyille segmenteille on hyödyllistä. Usean vastaajan mielestä jokainen yksikkö ja yksilö tekee sitä tietoisesti tai tiedostamatta, mutta taso ja tavat vaihtelevat. Moni oli sitä mieltä, että vaikka asiakassegmentointi on tärkeä asia, se on hankala, ellei mahdoton toteuttaa koko yrityksen laajuisesti. Muutaman vastaajan mielestä toiminnan isommat suuntaviivat lähtevät nimenomaan asiakassegmentoinnista ja sitä olisi hyvä katsoa toimi-

aloittain. Kahden vastaajan mielestä asiakassegmentointia ei tällä hetkellä tapahdu ollenkaan. Yksi vastaaja ei muuttaisi tämänhetkistä toimintatapaa.

#### 4.7 Avainasiakkuuksien hallinta

Monien mielestä Rambollissa ei virallisesti ole avainasiakkuuksien hallintaa tai avainasiakashenkilöitä, mutta jotkut työntekijät saattavat kokea olevansa tällaisia enemmän tai vähemmän. Taso kuitenkin vaihtelee. Useampi vastaaja oli sitä mieltä, että kansainvälisesti sitä kyllä tapahtuu, mutta muuten se on toimintaan sisäänrakennettua ja tiedostamatonta. Tämänkin taso vaihtelee kuitenkin yksiköittäin ja yksilöittäin.

Avainasiakkuuksien hallinnasta on joidenkin haastateltavien mukaan ollut puhetta ja sitä on jossain kokeiltukin, mutta se ei ole onnistunut. Jonkinlaista sellaista kaivattaisiin, mutta ei liian rajattuna, esimerkiksi asiakas saisi valita kenet haluaa yhdyshenkilöksi. Kaksi vastaajaa oli selkeästi sitä mieltä, että avainasiakkuuden hallintaa ei Rambollissa ole ollenkaan ja yksi sitä mieltä, että on.

#### 4.8 Asiakslähtöisyyden sudenkuopat

Asiakslähtöisyydessä voi tulla eteen myös joitain niin sanottuja sudenkuoppia, kuten esimerkiksi se, että yritys jää toimimaan vain vanhojen asiakkaiden kanssa vanhojen asioiden parissa ja samalla yrityksen uudistuminen ja uusien asiakkaiden hankkiminen jää taka-alalle. Usean vastaajan mielestä tällainen riski on olemassa, ja osan mielestä se toteutuu jollain tasolla koko ajan. Uusien asioiden markkinointi vanhoille asiakkaille ja uusien asiakkaiden saaminen ovat tärkeitä asioita, mutta tärkeää on myös huomata henkilövaihdokset nykyisissä asiakasyrityksissä. Pari haastateltavaa ei nähnyt tällaisia sudenkuoppia uhkana, tai sanoivat riskin olevan pieni. Heidän kommenttinsa oli, että jos itse ei jotain huomaa, niin joku toinen huomaa, ja isot asiakkaat pysyvät asiakkaina kuitenkin. Muutama ajatteli, että täytyisi pitää korvat ja silmät auki ja tutustua kunnolla myös uusiin asiakkaisiin. Asiakkaiden kanssa ollaan ehkä liian vähän työajan ulkopuolella, mutta sekin riippuu ihmisestä. Kaksi vastaajaa koki, että heillä ei ollut vielä tarpeeksi kokemusta ja tietoa tähän aiheeseen liittyen.

Mikä sitten tulisi olla yksilöllisen palvelun määrä suhteessa yhteisiin normeihin? Monen mielestä avainasiakkaiden ja hyvien potentiaalisten asiakkaiden markkinointiin kannat-

taa panostaa enemmän, mutta täytyy pitää järki kädessä ja katsoa satsaus tuottoihin nähden. Osan mielestä se riippuu täysin tilanteesta, mutta perustason on oltava riittävän korkea, ja paljoo ylimääraistä ei pitäisi tehdä, ellei asiakas siitä maksa. Muutaman mielestä henkilötasolla henkilökohtainen lahja antaa arvoa ja koetaan arvokkaana ja ulkomaisissa kontakteissa kannattaa muistaa kulttuuri- ja käytöserot kuten esimerkiksi tohtori-etuliitteen käyttö. Joidenkin mielestä tilanne on tällä hetkellä hyvä. Erään haastatellun mielestä tärkeätä on tehdä, mitä asiakas haluaa ja ehkä vähän enemmän, kuitenkin kustannukset mielessä pitäen. Yksityiskohtia ihmisten elämästä ei tarvitse tietää, mutta asiakas täytyy tunnistaa ja asiakkaan täytyy saada hyvää palvelua, jotta asiakassuhde kehittyy ja syvenee.

#### 4.9 Asiakkuudenhallintaohjelmat ja työkalut

Asiakkuudenhallintaohjelmien ja muiden apuvälineiden käyttö vaihtelee vastaajien keskuudessa huomattavasti. Käytetyin ohjelma oli Vineyard, jota ilmoitti käyttävänsä kahdeksan haastateltua. Vineyardia käytetään yhteystietojen keräämiseen ja ylläpitoon, liidien lähettämiseen ja informaation jakamiseen sekä kutsujen ja muistamisten lähettämisen apuna. Neljä vastaajaa sanoi, ettei käytä mitään ohjelmia asiakkuudenhallintaan.

Kolme ihmistä ilmoitti käyttävänsä Maconomya, samoin kuin Office-työkaluja, puhelinta, internetiä sekä sähköpostia ja kalenteria. Maconomyssa seurataan projekteja sekä niiden puuttumista. Järjestelmä toimii osin automatisoidusti. Sähköpostia ja kalenteria käytetään yhteydenpitoon, projektien hoitoon ja ihmisten etsimiseen. Office-työkaluja ja asiakasmateriaaleja käytetään suunnittelun tueksi ja tiedon jakamiseen. RamLinkia kertoi käyttävänsä kaksi haastateltua. RamLink on Ramboll Groupin oma internetpohjainen portaali, josta voi etsiä eri alojen asiantuntijoita yrityksen sisältä sekä lukea ja päivittää työntekijöiden CV:itä. Yksittäisiä mainintoja saivat myös Laatukortti, mistä voi katsoa, mitä töitä millekin asiakkaalle on tehty, sekä oma jalkatyö ja sihteerit.

Asiakkuudenhallintaohjelmiston toivottaisiin olevan ennen kaikkea selkeä, kaiken kattava, yksinkertainen ja helppokäyttöinen sekä helppo ylläpitää. Sen tulisi sisältää asiakkaan yhteystiedot, päivämäärät kontakteista ja tiedon kontaktitavasta sekä kontaktin sisällöstä. Kolmen vastaajan mielestä nykyinen järjestelmä palvelee jo tarkoitustaan tarpeeksi hyvin. Pari ehdotusta tuli siitä, että asiakkuudenhallintaohjelmisto voisi sisäl-

tää jonkinlaisen karttapalvelun, jossa voisi katsoa tilasto- ym. tietoja paikkakunta- ja aluekohtaisesti sekä yksikkö- ja toimialakohtaisesti. Se voisi sisältää myös katetiedot, puitesopimukset, hinnastot ja vuosikellot. Näiden lisäksi ehdotuksia tuli myös ”vapaa kommentti” -rivistä sekä työntekijöiden ja asiakkaiden edustajien linkittämisestä niin, että tietäisi, kuka tuntee kenetkin. Olisi myös hyvä saada hälytykset asiakkaista, joita ei ole käyty tapaamassa, sekä asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat.

Outlookin, Vineyardin ja Maconomyn yhteensovittaminen olisi osan mielestä hyödyllistä. Monissa yksiköissä olisi myös hyvä olla yksi yksikkökohtainen henkilö, joka ylläpitäisi kontaktilistoja ja muutenkin tietoa ajan tasalla. Asiakasrekisteri vaatii panostusta, eli siihen pitäisi kirjata ylös, mitä on tehty. Yksi ei näe mahdollisena koko Rambollin yhteistä toimivaa ohjelmaa. Sellainen voidaan luoda, mutta hänen mielestään sen saaminen aktiiviseen käyttöön voi olla vaikeaa.

#### 4.10 Laatujärjestelmä ja henkilökohtainen asiakastoimintasuunnitelma

Noin puolet vastaajista ei ole kokenut puutteena sitä, että asiakastoimintaa ei ole kuvattu riittävällä tasolla laatujärjestelmässä. Tämä johtuu kuitenkin siitä, että he eivät ole sitä lukeneetkaan tai mielestään osaavat sen jo tarpeeksi hyvin. Osan mielestä on hyvä, että on laatukortti ynnä muita lomakkeita ja on tärkeää, että tiedot löytyvät, mutta sen jälkeen asiat muuttuvat toimintatavaksi eikä laatujärjestelmään enää tule katsottua. Laatujärjestelmän henki koetaan tärkeämmäksi. Yhden vastaajan mielestä kokeneiden työntekijöiden tiedon siirtäminen kokemattomammille on tärkeämpää, kuin että asioita yritettäisiin oppia lukemalla.

Yksi haastateltava sanoi, että laatujärjestelmä on viidakko, missä ei ole kunnon ohjeistusta. Laatujärjestelmä ei myöskään vastaa todellista tilannetta. Eräs haastateltu oli sitä mieltä, että ensin pitää luoda rakenteet ja prosessit ennen kuin ne voidaan dokumentoida järjestelmään. Osa haastatelluista oli sitä mieltä, että projektinvetäjillä ei ole aikaa paneutua laatujärjestelmään, mutta lopulta se on kuitenkin ihmisistä itsestään kiinni. Osalla haastatelluista laatujärjestelmän koulutus oli haastatteluja tehtäessä vasta alkamassa.

Henkilökohtaiselle asiakastoimintasuunnitelmalle tuli muutamia samankaltaisia ehdotuksia. Moni suunnitelmaehdotus oli suurin piirtein sellainen, missä kalenteriin olisi

merkitty, milloin keskittyisi asiaan enemmän ja kalenteri muistuttaisi asiasta. Tähän liittyen seurattaisiin keitä on tavattu, kirjattaisiin ylös mitä on sovittu ja tehtäisiin toimintasuunnitelma tulevista tapaamisista ja yhteydenotoista. Eräiden mielestä myös olemassa olevaa verkostoa voisi hyödyntää enemmän, tapahtumia voisi suunnitella enemmän ja ryhmissä voisi miettiä, mistä löytyisi uusia asiakkaita.

Usea haastateltu sanoi, ettei toivo konkreettista apua oman asiakastoimintansa aktivoimiseksi. Osa taas haluaisi työkaluihin käyttökoulutusta, uusien käytäntöjen ja tapojen kunnollista informointia ja niiden osalta teematilaisuuksia. Osa haluaisi enemmän resursseja, että olisi enemmän aikaa keskittyä asiakasasioihin, osa toimiala- ja aluekohtaisia tilastoja ja osa haluaisi mukaan T & K-hankkeisiin. Yhdelle kelpaa kaikki uusi tieto ja muu apu, toinen on saanut kaiken avun mitä on pyytänyt. Yksi mietti, miten yritys voisi vaikuttaa ihmisten sitoutumiseen. Osaavan porukan potentiaalia pitäisi kuitenkin jotenkin hyödyntää.

#### 4.11 Yhteenveto

Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että tietämys asiakkuudenhallinnasta on johtajien ja päälliköiden keskuudessa korkealla tasolla. Johtajat ja päälliköt näkevät asiakkuudenhallinnan merkityksen ja tärkeyden yrityksen tulevaisuuden kannalta. Asiakkuudenhallinnan toteuttamisessa näyttäisi sen sijaan olevan haasteita. Asiakkuudenhallinnan resurssien määrä nähdään suurelta osin sopivana, mutta aikaa ei asiakasasioiden hoitamiseen tunnu löytyvän tarpeeksi.

Hyvinä asioina yrityksen asiakkuudenhallinnan suhteen nähtiin johdon antama tuki ja yrityskulttuurin asiakaslähtöisyys. Myös ammattitaitoiset työntekijät ja hyvin järjestetyt asiakastapahtumat koettiin hyvinä puolina. Huonommin asiakkuudenhallintaa tukevinä asioina mainittiin yrityksen sisäinen kilpailu, järjestelmien suuri määrä ja niiden vähäinen käyttö sekä tiedon kulku, erityisesti yksiköiden välillä.

Varsinaista asiakkuudenhallintaprosessia harva haastateltava edes tunnisti, vaikka joi-tain ajatuksia esiin nousikin. Asiakassegmentointi sen sijaan nähtiin selkeämpänä ja tärkeämpänä yritykselle. Myös avainasiakkuusasiat koettiin tärkeinä, vaikka ne nähtiin vaikeina toteuttaa tällaisessa organisaatiossa. Harva haastateltava oli lukenut yrityksen

laatu järjestelmästä asiakkuudenhallinta-asioita, mutta henkilökohtaiset asiakastoimintasuunnitelmat nähtiin hyödyllisinä.

## 5 Asiakkuudenhallinnan kehittämisehdotukset

Tässä luvussa esitetyt asiakkuudenhallinnan kehittämisehdotukset on laadittu haastatteluihin ja teoria-aineistoon perustuen. Kehittämisehdotukset on jaoteltu teemoittain seuraavasti:

- asiakkuudenhallinnan resurssit ja prosessi
- koulutus
- tiedon kulku
- muutoksista ja ongelmista tiedottaminen
- asiakassuhteet ja -tilaisuudet
- asiakassegmentointi
- avainasiakkuudet ja projektipäällikön tehtävät
- laatujärjestelmä
- asiakkuudenhallintaohjelmat ja henkilökohtainen asiakastoimintasuunnitelma.

Seuraavissa alaluvuissa on kuvattu kehittämisehdotukset edellä mainittujen teemojen pohjalta. Kehittämisehdotusten tarkoituksena on antaa yritykselle ideoita ja vaihtoehtoja asiakkuudenhallintansa kehittämiseksi.

### 5.1 Asiakkuudenhallinnan resurssit ja prosessi

Resurssien määrä näyttäisi haastateltavien mukaan olevan tällä hetkellä riittävä, minkä vuoksi niiden lisääminen yritystasolla ei ole taloudellisesti kannattavaa. Myöskään niiden pienentäminen ei ole suositeltavaa, koska se saattaisi lisätä turhaan työntekijöiden paineita ja heikentää asiakkuudenhallinnan tasoa. Tärkeää olisi jatkossa pohtia, miten olemassa olevia resursseja kohdennettaisiin yritystä parhaiten hyödyttävällä tavalla. Etenkin ajankäytön osalta tätä tulisi miettiä. Kohdentamista olisi hyvä tarkastella säännöllisesti, esimerkiksi puolen vuoden välein.



Yritystasolla tulisi miettiä, miten työntekijöille saataisiin lisää aikaa asiakkuudenhallinta-asioiden hoitoon. Ajankäyttöä asiakasasioiden hoitamiseen ei ole kielletty, mutta jotta sitä käytettäisiin, tulisi ensiksi nähdä sen hyöty yrityksen toiminnalle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että projektipäälliköille ja muille asiakkaiden kanssa enemmän työskenteleville selvitettäisiin asian tärkeys.

Asiakkuudenhallintaan käytettävä aika olisi sisällytettävä normaaliin työaikaan. Ajan käyttöä asiakasasioiden hoitamiseen tulisi jollain tasolla seurata, sillä usein annettu lisäaika menee haastateltavien mukaan helposti muiden työtehtävien tekemiseen, esimerkiksi projektityöhön. Ajankäytön seuraaminen tulisi kuitenkin tehdä yhteistyössä työntekijöiden kanssa, ei ylhäältä päin valvomalla. Näin yhteistyökyky ja luottamustaso säilyvät. Yrityksessä tulisi myös muistaa, että vaikka asiakkuudenhallintaan käytetty aika on pois laskutettavasta ajasta, tuo se pitkällä aikavälillä lisää töitä. Päävastuu asiakkuudenhallinnan ajan tasalla ja yhtenäisenä pysymisestä tulisi olla yksikön päälliköillä, projektipäälliköillä ja muilla liiketoimintavastuullisilla henkilöillä, mutta jokainen työntekijä olisi vastuussa omasta toiminnastaan.

Asiakkuudenhallintaan sijoitettujen panostusten kohdentamista kannattaisi seurata jatkuvasti esimerkiksi tilastoimalla niistä saatuja hyötyjä. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että olisi hyödyllistä miettiä, mitkä kohderyhmät ovat yrityksen toiminnan ulkopuolella ja miten ne saataisiin yrityksen toiminnan piiriin. On tärkeää, että sekä nykyisiin että potentiaaliin asiakkaisiin ollaan säännöllisesti yhteydessä ja asiakkaita informoidaan mahdollisista ongelmista ajoissa. Näitäkin asioita tulisi seurata sekä yksikkö- että yksilötasolla. Lisäksi haastatteluissa esitettiin, että yrityksessä voisi kokeilla virtuaalista myynti- ja markkinointiosastoa tai myyntivastaavaa tai myynti- tai asiakkuusjohtajaa. Näitä ehdotuksia tulisi myös harkita.

Asiakkuudenhallintaan liittyvässä kirjallisuudessa (Zablah ym.) tuodaan esille asiakkuudenhallinnan eri näkökulmia korostaen sitä, ettei yksikään näkökulma ole sellaisenaan riittävä, vaan eri näkökulmia tulisi yhdistellä sopivassa suhteessa toisiinsa. Siten yrityksessä voidaan luoda yrityksen toimintaa parhaalla mahdollisella tavalla tukeva asiakkuudenhallinta.

Prosessinäkökulmaa (Zablah ym.) painottaen yhtenä vaihtoehtona voisi olla, että yrityksen asiakkuudenhallinnasta luodaan selkeä prosessi, johon lisätään yrityksen asiak-

kuudenhallinnan kannalta muiden näkökulmien parhaita puolia. Strategianäkökulmasta voisi ottaa mukaan tärkeimpien asiakkuuksien arvioimisen ja resurssien kohdentamisen. Työntekijät eivät kaipaa liikaa filosofointia, joten filosofista näkökulmaa ei tulisi korostaa muuten kuin ylimmälle johdolle. Filosofinen vuorovaikutteinen vaihdantasuhde ja asiakkaiden parhaan ajatteleva tulisi siten sisäänrakennettuna ja alitajuisesti. Kyvykkyyksinäkökulma toimii hyvin yhdessä strategianäkökulman kanssa, sillä kyvykkyydet koostuvat resursseista, joita strategiassa ohjataan. Teknologianäkökulmasta tulisi ottaa mukaan vain se, että teknologia tukee yrityksen asiakkuudenhallintaa välineenä ja asiakkuudenhallinnan puitteet ja resurssit tulisi saada muuten kuntoon ennen teknologian käyttöönottoa.

## 5.2 Koulutus

Tällä hetkellä yritys järjestää koulutuksia asiakkuudenhallintaan liittyen muun muassa esimerkkitapauksia kertomalla. Koulutuksien jatkaminen ja mahdollisuuksien mukaan niiden lisääminen olisi suotavaa. Samalla voisi myös miettiä, kannattaisiko joitain painopisteitä muuttaa tai tarkentaa. Koulutuksella voitaisiin vaikuttaa siihen, että haastateluissa esille tullut yritystä haittaava sisäinen kilpailu ja tiedon ”pimittäminen” vähenisivät. Koulutuksissa olisi tärkeä korostaa sitä, että kaikki hyötyvät kaikkien onnistumisista, kuten myös sitä, että niin työntekijät kuin yritys kärsivät sisäisestä kilpailusta ja muun muassa siitä seuraavasta tiedon ”pimittämisestä”.

Kokeneempien työntekijöiden perinnön siirtämistä nuoremmille tulisi joidenkin haastateltavien mielestä parantaa. Tämän voisi toteuttaa lisäämällä yhteistyötä projekteissa kokeneempien ja kokemattomampien välillä sekä sillä, että kokeneet projektipäälliköt ottaisivat nuorempia mukaan asiakastapaamisiin.

Työntekijät tulisi ottaa jo aiemmin mukaan eri muutosprosesseihin ja kertoa kaikki niiden hyödyt ajoissa. Muuten ihmisten sitoutuminen muutoksiin ja niiden ymmärtäminen kärsivät. Hyvä sisäinen tiedotus ja kommunikointi ovat tässä tärkeitä. Ylipäänsä yhteisen hyvän pitää kiinnostaa ja asioita pitää käydä läpi, varsinkin nuorempien ja kokemattomampien kanssa. Haastateltavien mukaan työntekijöitä tulisi lisäksi kannustaa innovatiivisuuteen, rohkeuteen ja luovuuteen. Myös sosiaalisen median parempaa hyödyntämistä voisi miettiä.

### 5.3 Tiedon kulku

Haastatteluissa nousi esille, että yhteistyö ja tiedonkulku eri toimialojen kesken, erityisesti yksiköiden välillä, on tällä hetkellä puutteellista. Koetaan, että asiakkuustietoa ei jaeta tarpeeksi, ja etenkin yksikön päälliköt eivät saa riittävää informaatiota asiakasasioista. Yhtenä ratkaisuna voisi olla yksiköiden päälliköiden välillä jaettavat tietopaketit. Tietopaketit sisältäisivät tiedot yksiköiden asiakkaista ja asiakkuuksista, sekä mitä niissä on tehty. Tiedoissa voisi myös lukea, mitä kyseisille asiakkaille ollaan tekemässä tai mitä olisi hyvä tehdä jatkossa. Kaikkien yksiköiden tiedot koottaisiin yhteen ja jaettaisiin kaikkien yksiköiden päälliköille sekä toimialajohtajille. Tarkoituksena olisi, että kaikissa yksiköissä tiedettäisiin, mitä muualla yrityksessä tapahtuu ja ketkä ovat yrityksen asiakkaita. Tämän voisi yrittää toteuttaa osana asiakkuudenhallintaohjelmiston uudistusta ja sisällyttää ohjelmistoon ja osaksi yksikkökohtaisten asiakkuudenhallintaohjelmistovastaavien työtä.

Samalla yksiköissä voitaisiin miettiä myös haastatteluissa esille tulleita uusia palveluita ja kokonaisuuksia sekä palveluiden tarjoamista toisten yksiköiden asiakkaille. Pidemmällä aikavälillä tästä voisi tehdä jatkuvan prosessin, jolloin yksiköissä nähtäisiin muutokset muiden yksiköiden asiakkuuksissa.

### 5.4 Muutoksista ja ongelmista tiedottaminen

Kuten haastatteluissakin kävi ilmi, on yrityksen kannalta tarpeellista pysyä selvillä valtion hallinnon muutoksista ja uusista määräyksistä. Uusista määräyksistä tulisi tiedottaa kaikkia asianosaisia työntekijöitä nopeasti ja kattavasti, jotta niiden vaikutukset osataan ottaa huomioon projekteissa. Olisi myös hyvä miettiä, mitä mikäkin asia tarkoittaa kunkin asiakkaan kannalta ja jakaa tietoa eteenpäin. Esimerkiksi jos tulee uusia teknisiä muutoksia, rajoituksia tai standardeja, voisi jokainen käydä läpi omat asiakaskontaktinsa ja miettiä, vaikuttaako muutos kyseiseen asiakkaaseen. Niille, joihin se vaikuttaa, tulisi siitä myös ilmoittaa.

Haastatteluissa nousi esille myös se, että ongelmista ei aina ilmoiteta asiakkaille ajoissa ja joskus ei ollenkaan. Vaikka yritys onkin vastaajien mielestä saanut kiitosta rehellisyydestä ja ongelmien esille tuonnista, on asiasta myös huonompia esimerkkejä. Täs-

säkin asian esille tuonti koulutuksissa sekä avoin ja epäonnistumisia sietävän kulttuurin tukeminen voisivat auttaa.

### 5.5 Asiakassuhteet ja -tilaisuudet

Haastateltavien mukaan henkilökohtainen lahja antaa arvoa ja koetaan arvokkaana. Vanhoja ja hyviä asiakaskontakteja ei tulisikaan unohtaa ja muistaminen esimerkiksi merkkipäivinä olisi suotavaa. Yksityiskohtia ihmisten elämästä ei yleisellä tasolla tarvitse tietää, mutta jokainen saa tietysti huomioida omat asiakaskontaktinsa niin kuin haluaa. Asiakas täytyisi joka tapauksessa tunnistaa ja asiakkaan tulisi saada hyvää palvelua, jotta asiakassuhde voisi kehittyä ja syventyä.

Haastatteluissa esitettiin, että yrityksessä voitaisiin miettiä, miten asiakastilaisuuksista voisi tehdä vaihtelevampia mielenkiinnon ylläpitämiseksi. Toisaalta esimerkiksi vuosittain järjestettävä Näkökulma-seminaari on saanut lyhyessä ajassa niin suuren suosion, että sitä tuskin kannattaa lähteä vain vaihtelun vuoksi muuttamaan. Hyviksi koettuja, perinteisiä tilaisuuksia tulisikin järjestää myös jatkossa, mutta muuten vaihtelevien tilaisuuksien järjestämistä kannattaa miettiä.

Yksi tapa hoitaa asiakassuhteita on ajatus, että asiakkaan kanssa voisi tehdä matkan ulkomaille jonkin teeman ympärille. Sieltä palattaisiin sitten luultavasti jonkin alkaneen projektin kanssa takaisin. Tällaisen ajatuksen toteuttaminen vaatisi jonkin verran rahaa, joten mahdollisen sopimuksen suuruus ja todennäköisyys tulisi katsoa ennen matkan toteuttamista.

Asiakkaat voisi ottaa enemmän mukaan asiakkuudenhallinnan suunnitteluun ja kehitystyöhön ja asiakkaiden toimintaan voitaisiin osallistua aktiivisemmin. Tärkeimpien asiakkaiden kanssa kannattaisi myös viettää enemmän aikaa, sillä hyödyllistä informaatiota on aina paljon tarjolla.

### 5.6 Asiakassegmentointi

Toiminnan isommat suuntaviivat lähtevät haastatteluiden perusteella ainakin jollain tasolla asiakassegmentoinnista ja sitä olisi hyvä katsoa toimialoittain. Asiakkaat tulisi segmentoida niiden kannattavuuden mukaan. Ne asiakkaat, jotka ovat yritykselle tuot-

toisimpia ja yrityksen mielestä kokevat saavansa lisäarvoa ollessaan Rambollin asiakaina, ovat niitä asiakkaita, joista tulisi kaikkein eniten pitää kiinni. Toisena ovat ne asiakkaat, jotka ovat yritykselle tuottoisia, mutta jotka eivät luultavasti koe saavansa tarpeeksi lisäarvoa. Näiden asiakkaiden palvelukokonaisuuksia ja -tarjontaa tulisi miettiä uudestaan niin, että asiakkuus säilyisi.

Kolmannen ryhmän muodostavat ne asiakkaat, jotka kokevat saavansa paljon, mutta joiden kannattavuus Rambollille on heikko. Jos nämä asiakkuudet ovat taloudellisesti positiivisia, tulisi niiden kannattavuuden parantamismahdollisuuksia selvittää. Muussa tapauksessa nämä asiakkaat joutuisivat neljänteen ja viimeiseen ryhmään, jossa ovat ne asiakkaat, jotka eivät koe saavansa lisäarvoa ja joiden kannattavuus yritykselle on heikko. Näiden kohdalla pitäisi yksitellen miettiä, kannattaako asiakkuutta jatkaa tai edes aloittaa.

#### 5.7 Avainasiakkuudet ja projektipäällikön tehtävät

Avainasiakkaiden ja hyvien potentiaalisten asiakkaiden markkinointiin voisi haastateltavien mielestä panostaa enemmän kuin nykyään, mutta panostukset täytyisi harkita huolella ja katsoa satsaus tuottoihin nähden. Erilaiset satsaukset riippuvat täysin tilanteesta, mutta perustason on oltava riittävän korkea. Projekteissa tärkeätä on tehdä mitä asiakas haluaa ja ehkä vähän enemmän, kuitenkin kustannukset mielessä pitäen. Jonkinlaista avainasiakkuuksien hallintaa kaivattaisiin, mutta se ei saisi olla liian rajattu. Asiakas voisi esimerkiksi valita, kenet haluaa yhdyshenkilöksi, mutta yhdyshenkilönä toimivan täytyisi silti muistaa jakaa tietoa muille.

Projektipäällikön tehtävät tulisi asiakasasioiden hoitamisen osalta määritellä selkeästi. Tällä hetkellä kaikki eivät välttämättä tiedä mitä projektipäälliköiden tehtäviin kuuluu ja miten asiakasasioita tulisi hoitaa. Projektipäällikkyyden vaatimuksena tulisi olla kiinnostus asiakastyöhön. Tämä tulisi huomioida tulevaisuudessa uusista projektipäälliköistä päätettäessä.

#### 5.8 Laatu järjestelmä

Laatu järjestelmän asiakkuudenhallinta-asiat tulisi päivittää. Asiakashankinta-projektiohjeen nimen voisi vaihtaa asiakkuudenhallinnaksi. Asiakassuhteen hallinta -

ohje tulisi päivittää uudelleen. Asiakkuudenhallintaprosessista tulisi tehdä hyvä kokonaisuus, joka olisi selkeästi kuvattu prosessikaaviossa, josta kaikki voisivat helposti nähdä, minkälainen se on. Tämä kaavio tulisi myös sijoittaa LaatuJärjestelmän asiakkuudenhallintaosioon.

## 5.9 Asiakkuudenhallintaohjelmat ja henkilökohtaiset toimintasuunnitelmat

Järjestelmien ja ohjelmien lukumäärää tuskin kannattaa enää lisätä, kun ottaa huomioon nykyisten järjestelmien käyttöasteen. Ohjelmien käyttömukavuutta ja helppokäyttöisyyttä voi ja kannattaa aina yrittää parantaa, mutta näihin asioihin tulevat kaikki tuskin koskaan olemaan täysin tyytyväisiä. Työntekijöiden tyytyväisyyden tulisi silti aina olla tavoitteena ja uusia ohjelmia ja uusia versioita hankittaessa ja käyttöön otettaessa tulisi ne testata kunnolla ja järjestää työntekijöille riittävä koulutus.

Erään haastateltavan mielestä asiakkuudenhallintajärjestelmä ei toimi näin suuressa yrityksessä hajautettuna järjestelmänä kaikkien vastuulla. Siksi olisi järjestelmän käytön vähyyden vuoksi suositeltavaa nimetä jokaiselle yksikölle henkilö tai henkilöt, jotka vastaisivat CRM-järjestelmän ylläpidosta ja ajantasaisuudesta. Muitakin asiakkuusasioista vastaavia henkilöitä voisi tarvittaessa nimetä.

Asiakkuudenhallintaohjelmiston toivesisältölistasta tuli haastatteluissa pitkä. Täydellistä ja kaiken kattavaa ohjelmistoa on lähes mahdotonta tehdä, mutta ideaalitilanteessa se olisi ennen kaikkea selkeä, yksinkertainen ja helppokäyttöinen sekä helppo ylläpitää. Sen tulisi sisältää asiakkaiden yhteystiedot, päivämäärät kontakteista ja tiedon kontaktivasta sekä kontaktin sisällöstä. Asiakkuudenhallintaohjelmisto voisi sisältää jonkinlaisen karttapalvelun, jossa voisi katsoa tilasto- ym. tietoja paikkakunta- ja aluekohtaisesti sekä yksikkö- ja toimialakohtaisesti. Se voisi sisältää myös katetiedot, puitesopimukset, hinnastot ja vuosikellot. Yksityiskohtaisimpiin tietoihin voisi olla rajattu pääsy. Näiden lisäksi siellä voisi olla myös ”vapaa kommentti” -rivi sekä tiedot siitä, ketkä työntekijät ovat kenen asiakkaan edustajan kontakteja. Sinne olisi myös hyvä saada hälytykset asiakkaista, joita ei ole käyty tapaamassa sekä asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat. Järjestelmien toimivuus vaatii kuitenkin kattavaa käyttöä. Niitä pitää käyttää koko yrityksessä kaikilla tasoilla.

Outlookin, Vineyardin ja Maconomyn yhteensovittamisen mahdollisuudet tulisi haasteltavien mielestä selvittää. Myös yrityksen intranetsivujen käytettävyyttä ja informaation tasapuolisuutta voisi tarkastella. Lisäksi kokeneiden työntekijöiden tiedot ja kontaktit tulisi kirjata ylös ja hyödyntää.

Työkaluihin ja ohjelmiin haluttaisiin lisää käyttökoulutusta, joten sitä tulisi myös järjestää. Teematilaisuuksia ja muuta informointia niistä ja uusista käytännöistä kannattaisi järjestää.

Henkilökohtaiset asiakastoimintasuunnitelmat voisivat olla sellaisia, että jokaisen työntekijän kalenteriin olisi merkitty, milloin keskittyisi asiaan enemmän ja kalenteri muistuttaisi asiasta. Tähän liittyen seurattaisiin keitä on tavattu, kirjattaisiin ylös, mitä on sovittu ja tehtäisiin toimintasuunnitelma tulevista tapaamisista ja yhteydenotoista. Nämä tiedot siirrettäisiin yleisemmällä tasolla asiakkuudenhallintajärjestelmään, jotta muutkin näkisivät, mitä on tehty ja sovittu.

## 6 Käyttöönottosuunnitelma

Asiakkuudenhallintaan liittyviä kehitysehdotuksia saatiin lopulta useita. Taulukossa 1 on esitelty selkeimpien asiakkuudenhallinnan kehittämistoimenpiteiden toteutus yrityksessä. Taulukossa on kerrottu toimenpide, sen toteutusaikataulu ja toteutuksesta vastaava taho.

Taulukko 1. Ehdotus yrityksen asiakkuudenhallinnan kehittämistoimenpiteiden toteutuksesta.

Toimenpide	Toteutus	Vastuutaho
CRM-järjestelmän ylläpidosta vastaavien henkilöiden nimeäminen yksiköissä	seuraavien 6 kk:n aikana	Yksikönpäälliköt
Yksiköiden päälliköiden välillä jaettavat tietopaketit	seuraavien 6 kk:n aikana, jatkuu 2 - 6 kertaa vuodessa	CRM-järjestelmän ylläpidosta yksiköissä vastaavat henkilöt
Ajankäytön lisääminen asiakkuusasioihin ja sen seuraaminen	seuraavien 6 kk:n aikana, seuraaminen 2 kertaa vuodessa	Toimialajohtajat ja Yksikönpäälliköt
Asiakkuudenhallintaosion päivitys laatuja järjestelmässä	seuraavien 6 kk:n aikana	Laadusta vastaavat
Tarkennetaan projektipäälliköiden vastuita asiakkuuksien hoidossa	seuraavien 12 kk:n aikana	Johtoryhmä, laadusta vastaavat
Asiakkuudenhallintaohjelmiston kehittäminen	seuraavien 12 kk:n aikana	Laadusta ja ohjelmistoista vastaavat sekä yksiköiden nimetyt vastuuhenkilöt
Outlookin, Vineyardin ja Maconomyn yhteensovittamisen mahdollisuuksien selvittäminen	seuraavien 12 kk:n aikana	Laadusta ja ohjelmistoista vastaavat
Henkilökohtaiset asiakastoimintasuunnitelmat	seuraavien 12 kk:n aikana	Toimialajohtajat, yksikönpäälliköt, projektipäälliköt



Toimenpide	Toteutus	Vastuutaho
Asiakkuudenhallinnan panostusten hyötyjen tilastointi	seuraavien 24 kk:n aikana, kerran vuodessa	Laadusta vastaavat
Asiakkuudenhallinnan panostusten ja resurssien kohdentamisen tarkastelu	seuraavien 24 kk:n aikana, kerran vuodessa	Johtoryhmä
Avoimen avainasiakkuudenhallinnan puitteiden määrittely ja toteutus	seuraavien 24 kk:n aikana	Johtoryhmä
Asiakassegmentointi	seuraavien 24 kk:n aikana	Toimialajohtajat, yksikönpäälliköt, projektipäälliköt
Kokeneiden työntekijöiden tietojen ja kontaktien kirjaaminen	seuraavien 24 kk:n aikana	Yksikönpäälliköt, laadusta vastaavat

Näiden lisäksi tuli muitakin kehitysehdotuksia, mutta niiden toteutukselle ei ole samanaista aikataulua, sillä useita niistä jo tehdään ja kyse on enemmän asian kehittämisestä. Tästä hyviä esimerkkejä ovat työntekijöiden koulutus ja asiakkaiden ottaminen mukaan myös jatkossa sekä asiakkuudenhallinnan että muidenkin asioiden kehitystyöhön.

Lisäksi kokeneiden ja kokemattomien työntekijöiden yhteistyön lisääminen mahdollisuuksien mukaan on tärkeää, jotta kokemattomammat saataisiin paremmin mukaan asiakastoimintaan. Myös kaikissa muutosprosesseissa on tärkeää ilmoittaa asioista ajoissa työntekijöille ja ottaa työntekijät mukaan niiden toteuttamiseen. Muutokset tapahtuvat sujuvammin, kun ne tulevat sisältä päin, ihmisistä itsestään, kuin että ne tulisivat ulkoapäin ohjattuina. Näin työntekijät saadaan sitoutumaan muutoksiin ja hyväksymään muutokset nopeammin.

## 7 Johtopäätökset

### 7.1 Yhteenvedo

Insinööri työ tehtiin Ramboll Finland Oy:lle, joka on suunnittelutoimisto ja osa kansainvälistä Ramboll Groupia. Työn lähtökohdat olivat sellaiset, että asiakkuudenhallintaan liittyvät asiat yrityksen laatu järjestelmässä eivät olleet enää ajan tasalla ja asiakkuudenhallinnan toteutumisesta ja toiveista haluttiin enemmän tietoa. Lisäksi asiakkuudenhallintaprosessista haluttiin luoda toimiva kaaviokuva. Työ toteutettiin tutustumalla asiakkuudenhallintaan liittyviin teorioihin ja tekemällä haastatteluja. Haastateltaviksi pyydettiin 18 henkilöä, joista 16 oli Rambollin palveluksessa ja kaksi oli asiakkaiden edustajia. Haastatteluista tehtiin muistiinpanot, jotka analysoitiin lajittelemalla ja tekemällä niistä pelkistyskärsiä. Haastatteluvastausten analysoinnin jälkeen yritykselle tehtiin kehitysehdotuksia asiakkuudenhallinnan parantamiseen. Sen jälkeen laadittiin toteutus suunnitelma selkeimmille kehittämistoimenpiteille. Lisäksi tehtiin prosessikaavio kuvaamaan yrityksen asiakkuudenhallintaprosessia. Lopuksi kirjoitettiin johtopäätökset.

### 7.2 Arviointi

Tämän työn tavoitteena oli kartoittaa, miten Ramboll Finland Oy:n asiakkuudenhallintaan liittyviä asioita tällä hetkellä toteutetaan. Tämän pohjalta tul taitisiin päivittämään laatu järjestelmän kuvaus vastaamaan paremmin nykytilannetta. Näiden lisäksi pyrittiin löytämään nykymallin vahvuudet ja heikkoudet sekä saamaan kehitysideoita asiakkuudenhallinnan kehittämiseksi yrityksen tarpeita paremmin vastaavaksi. Lisäksi asiakkuudenhallinnasta luotiin prosessikaavio, joka kuitenkin liitteenä jää vain yrityksen käyttöön.

Tämän työn teoriaisuus antaa asiasta vähemmän tietävällekin selkeät perustiedot asiakkuudenhallinnasta. Teoria myös auttaa ymmärtämään haastatteluvastauksia ja kehitysehdotuksia. Työn tavoitteisiin päästiin lopulta hyvin. Yrityksen asiakkuudenhallinnan nykytilasta ja sen vahvuuksista ja heikkouksista saatiin paljon tietoa. Lisäksi saatiin useita kehitysideoita sekä luotua asiakkuudenhallinnan prosessikaavio. Lähtökohtiin nähden yrityksen laatu järjestelmän asiakkuudenhallintaan liittyviä asioita olisi voitu työssä käsitellä yksityiskohtaisemmin ja siihen liittyviä suoria uudistusehdotuksia olisi mielestäni voinut tulla enemmän. Muuten työ on mielestäni hyvin toteutettu. Teoria on

kattava, haastatteluista tuli paljon materiaalia, jonka työstäminen onnistui hyvin ja uudistusehdotukset sisältävät paljon konkreettisia parannusehdotuksia. Uskon, että tästä työstä on hyötyä niin itselleni kuin kohdeyrityksellekin.

## Lähteet

Ala-Mutka, Jukka & Talvela, Erkki. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia - Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Company Profile. Verkkodokumentti. Ramboll Group. <<http://www.ramboll.com/about-us/company-profile>>. Luettu 2.1.2012.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2003. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Korkman, Oskar & Arantola, Heli. 2009. Arki – Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Juva: WSOYpro.

Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen Jouko. 2002. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Ramboll Finland Oy: Private Company Information. 2012. Verkkodokumentti. Businessweek. <<http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=30565095>>. 3.1.2012. Luettu 3.1.2012.

Ramboll Group A/S: Private Company Information. 2012. Verkkodokumentti. Businessweek.

<<http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=133059286>>. 2.1.2012. Luettu 2.1.2012.

Rubanovitsch, Mika & Valorinta, Ville. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Johntajatiimi.

Selin, Erica & Selin, Jarmo. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: Tietosanoma Oy.

Storbacka, Kaj. 2005. Kannattava kasvustrategia – Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Juva: WSOY.

Yritys. Verkkodokumentti. Ramboll Finland Oy. <[http://www.ramboll.fi/ramboll\\_finland\\_oy](http://www.ramboll.fi/ramboll_finland_oy)>. Luettu 3.1.2012.

Zablah, Alex & Bellenger, Danny & Johnston Wesley. 2004. An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management – Towards a common understanding of an emerging phenomenon. Verkkodokumentti. <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1764073](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1764073)> 21.2.2011. Luettu 24.1.2012.

## Haastattelukysymykset

Mitä asiakkuudenhallinta mielestäsi on?

Mitä asiakkuudenhallinta mielestäsi on Rambollissa?

- Millaisena näet Rambollin asiakkuudenhallinnan tällä hetkellä?

Tietävätkö työntekijät asiakkuudenhallinnasta tarpeeksi?

- Miten se näkyy?
- Miten sitä voisi parantaa?
- Onko parantamiseen tarvetta?

Mitkä ovat mielestäsi asiakkuudenhallinnan tavoitteet?

- Minkä vuoksi asiakkuudenhallinta on tärkeää?
- Miten nämä tavoitteet toteutuvat Rambollissa?

Mitä hyötyä asiakashallinnalla on yritykselle?

Mitkä asiat tällä hetkellä mielestäsi toimivat?

- Rambollin asiakkuudenhallinnan vahvuudet?

Mikä mahdollistaa / miten voidaan varmistaa, että mainitsemasi hyvin toimivat asiat toimivat jatkossakin?

Millaisia resursseja asiakkuudenhallinnan ylläpitäminen vaatii?

- henkilökunnalta?
- yritykseltä?
- tietoteknisesti?
- yrityskulttuurilta?
- taloudellisesti?

Mitä asioita hyvin toimiva asiakkuudenhallinta mahdollistaa?

- yksittäiselle työntekijälle?
- yritykselle?
- asiakkaalle?

Millaisiin asioihin pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota?

Mitkä asiat tällä hetkellä mielestäsi eivät toimi?

- Rambollin asiakkuudenhallinnan heikkoudet?
- Miksi ne eivät toimi?
- Mitä niille tulisi tehdä?

Miten uudistaisit / kehittäisit Rambollin asiakkuudenhallintaa, jotta se palvelisi tarkoitustaan paremmin?

Mitä uusia asioita lisäisit asiakkuudenhallintaan?

Mitkä tekijät mahdollisesti vaikuttavat siihen, että asiakkuudenhallinta ei toimisi tulevaisuudessa?

Mitä vaatii, että asiakkuudenhallinta pysyy ajan tasalla/yhtenäisenä?

- Kenen vastuulla?

Mitkä asiat uhkaavat asiakkuudenhallinnan ajan tasalla ja käytännöllisenä pysymistä?

Mitä hyötyä ajantasaisella asiakkuudenhallinnalla on?

Jos ajatellaan asiakkuudenhallintaa pelkästään prosessina, miten se mielestäsi Rambollissa etenee?

- Minkälainen on Rambollin asiakkuudenhallintaprosessi?

Mitä mieltä olet asiakassegmentoinnista?

- Jos pidät sitä hyvänä asiana, miten sen Rambollissa toteuttaisit?
- Jos sitä mielestäsi Rambollissa jo tehdään, miten se mielestäsi toimii?

Onko Rambollin asiakaslähtöisyydessä mielestäsi joitain sudenkuoppia esim. jäädään tekemään vain olemassa olevien asiakkaiden kanssa, eikä yritetä uudistua?

Onko Rambollissa avainasiakkuuksien hallintaa, Key Account Management?

- Kenellä?
- Miten se näkyy?

Kuinka yksilöllistä asiakkaiden palvelun tulisi mielestäsi olla?

- Kuinka paljon tulisi olla yhteisiä normeja?
- Kuinka paljon yksilöllistä palvelua?

Mitä ohjelmaa/ohjelmia käytät tällä hetkellä asiakkuudenhallintaan?

Mihin/miten sitä/niitä ohjelmia käytät?

Mitä asioita ja toimintoja haluaisit asiakkuudenhallintaohjelmiston sisältävän?

Oletko kokenut puutteena sen, että asiakastoimintaa ei ole kuvattu riittäväällä tasolla laatujärjestelmässä?

Minkälainen mielestäsi henkilökohtainen asiakastoimintasuunnitelmasi voisi olla?

Minkälaista konkreettista apua toivoisit omalta osaltasi asiakastoiminnan aktivoimiseksi?

Muuta mieleen tulevaa?

